



División de Ciencias Sociales y Humanidades

Coordinación de Sociología

**Innovación tecnológica y relaciones laborales;
el caso de la biblioteca de la Unidad
Iztapalapa**

Tesina para obtener el grado de licenciada en Sociología

Presenta

González García Ana Patricia
Matricula: 96222283

Asesor: Dr. Marco Antonio Leyva Piña.

México D.F. enero 2002

Marco A. Leyva Piña
Aprueba

Estoy muy agradecida con todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradezco infinitamente, el apoyo que siempre me brindo, el Dr. Marco Antonio Leyva Piña, quien en su interés por mejorar el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes, mostró total disposición para asesorar la presente investigación. Estoy segura que los señalamientos hechos a lo largo de su elaboración, contribuirán a enriquecer el desarrollo profesional de una servidora.

En segundo lugar, deseo expresar mi agradecimiento, a todos los entrevistados cuya participación fue muy valiosa, y sin la cual no se hubiera llevado a cabo este trabajo. Pero expreso un agradecimiento muy especial aquellos entrevistados que sin ninguna objeción, compartieron desde el primer momento, de mi visita, ideas, posturas, preocupaciones, posibles soluciones, etc. respecto a la situación laboral que se vive en la Institución.

Finalmente, agradezco a la Institución, que me dio la oportunidad de superarme personal y profesionalmente. Es por ello, que en deuda de ese agradecimiento dedico este estudio, esperando que pueda ser de utilidad para aquellas personas que tienen a su cargo la dirección de el proyecto de Universidad que se desee.

Índice

Introducción.....	1
1. Propuesta de análisis de las relaciones laborales.....	5
a) Teorías de las relaciones laborales.....	5
a.1) Funcionalismo: John Dunlop.....	5
a.2) Marxismo: Richard Hyman.....	14
a.3) Materialismo Histórico: Paul Edwards.....	24
a.4) Visión Estratégica: Tomas Kochan.....	33
a.5) El Enfoque de la Regulación Plural: Martín Artiles.....	65
a.6) Definición del concepto.....	80
b) Base teórico metodológica para el estudio del caso específico.....	81
b.1) Planteamiento del problema.....	81
b.2) Dimensiones e indicadores.....	89
2. Las relaciones laborales en la Universidad Autónoma Metropolitana.....	90
2.1. Las relaciones laborales en el país.....	90
2.2. La Universidad Autónoma Metropolitana y sus relaciones laborales.....	101
2.2.1. Antecedentes históricos.....	101
2.2.2. Marco Legal-institucional.....	101
2.2.3. Contrato Colectivo de Trabajo.....	102
2.2.4. Manual de Puestos Administrativos de Base.....	111
2.2.5. Acuerdos coyunturales.....	117
3. La modernización en las bibliotecas públicas universitarias.....	119
3.1. Biblioteca Central de la UNAM: a la vanguardia de la información.....	120
3.2. Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México: ejemplo a seguir.....	124
3.3. Instituto Politécnico Nacional: computación y telecomunicaciones aplicadas a la biblioteca.....	129
3.4. Las bibliotecas de las Unidades Xochimilco y Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana.....	134
4. La organización de los servicios en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana.....	149
4.1. Visión de conjunto.....	149
4.2. Divisiones académicas.....	151
4.3. Servicios Administrativos.....	152
4.4. Diagnóstico de los servicios documentales.....	153

a. Sección de adquisiciones.....	153
b. Sección de análisis bibliográfico.....	154
c. Sección de biblioteca.....	155
d. Sección de hemeroteca.....	156
e. Sección de librería.....	157
f. Sección de sistemas bibliotecarios.....	157
5. Estrategias de modernización tecnológica en la biblioteca.....	158
5.1. Política tecnológica.....	158
5.2. Avances importantes en la biblioteca de la Unidad Iztapalapa, respecto a la automatización.....	166
5.3. Políticas de recursos humanos.....	173
6. Practicas laborales en el proceso de trabajo.....	184
6.1. Jornada de trabajo.....	184
6.2. Tiempo extraordinario.....	189
6.3. Tiempo de trabajo.....	195
7. Estrategias sindicales respecto a la reorganización de la biblioteca.....	199
7.1. Políticas en el proceso de trabajo.....	199
7.2. Practicas de negociación colectiva.....	202
7.3. Propuestas y alternativas sindicales.....	203
Conclusiones.....	207
Anexo 1.....	209
Anexo 2.....	212
Anexo 3.....	214
Anexo 4.....	216
Bibliografía.....	218

Introducción

Toda institución de educación superior tiene como objetivo fundamental la academia y la creación del conocimiento. En el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana, el objeto principal, como lo señala su Ley Orgánica, se resume en los siguientes puntos: 1. impartir educación superior de licenciatura, maestría doctorado, y cursos de actualización y especialización, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad; 2. organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica en atención, primordialmente a los problemas nacionales y; 3. preservar y difundir la cultura.

Pero para que el conocimiento se produzca, se extienda o se comparta requiere de condiciones administrativas adecuadas, entre ellas, el contar con una biblioteca, cuya función es proveer a los usuarios de material bibliográfico, hemerográfico, revistas de ciencia y tecnología. De esta manera, la biblioteca ayudará a la institución a cubrir satisfactoriamente sus planes y programas de estudio.

Gracias al uso de las nuevas tecnologías, los servicios bibliotecarios han mejorado significativamente. La red electrónica, el Internet, ha proporcionado enormes beneficios, por ejemplo, hoy podemos consultar el acervo bibliográfico de cualquier biblioteca, y obtener la información al momento. Lo que significa que ya no tenemos que acudir personalmente a la biblioteca. Esta gran revolución nos ha abierto, a los usuarios, una amplia variedad de fuentes de consulta, es decir, que la información no sólo se obtiene de los libros, sino de otras fuentes, principalmente, de los CD's, e Internet.

Otro de los servicios bibliotecarios que ha mejorado, con las nuevas tecnologías, es el de circulación, que ha permitido el ingreso y la salida del material, de forma automatizada; lo que evita a los usuarios llenar papeletas y mayor tiempo de espera para llevarse el material a domicilio.

Pero por desgracia, en la Unidad Iztapalapa hay una deficiencia severa en cuanto a los servicios que ofrece esa área, lo que influye en el trabajo académico de los profesores y de los estudiantes. Cuyo desarrollo personal y profesional depende de la información que tengan a su alcance.

En particular, como estudiante de esta Unidad, viví las consecuencias que provocan los problemas laborales que hay en la Institución. El ritmo al que se trabaja es, realmente, muy intenso si tomamos en cuenta que el periodo es trimestral. De tal manera, que para estar al día se requieren, entre otras cosas, adquirir la información de manera oportuna. Sin embargo, esto es precisamente, lo que no se puede obtener en la biblioteca de esta Unidad. El saber que se tiene que leer un libro, o algunos temas del mismo, para discutirlo al día siguiente en el salón de clases (esto es para cada una de las asignaturas que se lleven durante el trimestre) es una situación de por sí ya desesperante. Si a ello sumamos que al ir a la biblioteca el libro no está, nos pone en una situación aún más difícil. Ese malestar lo vivió con más intensidad la comunidad universitaria en el 97, cuando los trabajadores realizaron un boicot a las autoridades. Esta situación fue la causa principal que motivó el interés por la presente investigación.

El presente trabajo constituía un plan realmente ambicioso, concretamente, los alcances que se proponían era abarcar cinco secciones de la biblioteca: sección de adquisiciones, sección de análisis bibliográfico, sección de biblioteca, sección de hemeroteca, y sección de sistemas bibliotecarios. El propósito, era dar a conocer, de manera más amplia, la situación laboral que se vive en la Institución. Cada sección realiza una función específica que contribuye al objetivo fundamental de la biblioteca, por ello, resultaba interesante analizar si cada una de estas secciones llevaba a cabo su función de manera satisfactoria; si lo vemos en términos de proceso de trabajo, tendríamos que analizar si este funciona adecuadamente y si no; entonces ¿cuáles son sus fallas? ¿cómo se pueden ir resolviendo?.

La principal limitante fue el acceso a la información. Sí aunque resulte difícil de creer, la información se me negó. Nadie en la biblioteca de esta Unidad, se atreve a hablar de automatización ¿cómo puede ser posible que un bibliotecario se niegue a dar información pertinente a este asunto? Esto nos lleva a plantear que ni en la propia Universidad la información es factible. Debido a esa limitante, la presente investigación sólo abarca el estudio de dos secciones: análisis bibliográfico y biblioteca.

En el primer capítulo, que es fundamentalmente teórico, se realiza un balance de los autores que se han enfocado en el estudio de las relaciones laborales; es sabido que este campo ha sido enriquecido con las valiosas aportaciones de autores tanto nacionales como extranjeros. En este caso, retomó las teorías de los siguientes autores: John Dunlop, Richard Hyman, Paul

Edwards, Tomas Kochan, y Martín Artiles. En principio y porque constituye la base para la construcción de la presente investigación, analizo las posiciones que tienen esos autores. Especialmente, interesa destacar qué entienden por el concepto de relaciones laborales, y qué elementos retoma cada uno de ellos para hacer el estudio. Pues como pregunta Hyman ¿cuáles son los temas que caen dentro de este campo de estudio? Las relaciones cotidianas que se dan en la fábrica, como conversar, las peleas, etc., ¿son importantes para este campo de estudio? Este balance teórico proporcionará una opción para abordar el problema concreto de investigación.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del modelo de relaciones laborales que caracteriza a nuestro país. Aunque existen varios modelos de relaciones laborales, el nuestro parece ser uno de los más atractivos, debido a su conformación. Este análisis nos va ayudar a percatarnos de dónde proviene el modelo de relaciones laborales que prevalece en la Universidad Autónoma Metropolitana. Sé que para estudiar los cambios que se dan en este campo de estudio, es necesario conocer muy bien el Contrato Colectivo de Trabajo, por ello, en este mismo capítulo, realizo un análisis de las cláusulas (que sirven para los fines de esta investigación) del Contrato que rige en la Institución, así como del Manual de Puestos Administrativos de Base.

En el capítulo tres, se analiza de manera general, cuáles fueron las necesidades de las instituciones de nivel superior para incorporar la automatización al trabajo bibliotecario. Estas instituciones son: La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), El Colegio de México (COLMEX) El Instituto Politécnico Nacional (IPN), y las Unidades Xochimilco y Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). La idea no es demostrar que una institución es mejor que otra, de ninguna manera. Lo que pretendo es saber a dónde se ubica la UAM en el contexto de las bibliotecas públicas universitarias, ya que al parecer ésta se encuentra rezagada en cuanto a la adopción de las nuevas tecnologías, concretamente, la Unidad Iztapalapa.

Cada una de las unidades académicas, de la UAM, cuenta con una estructura organizacional distinta, el objetivo del capítulo cuatro, es presentar al lector el organigrama de la Unidad Iztapalapa, para que ubique el área a la que dirijo esta investigación. Básicamente, enfoco el estudio a la Coordinación de Sistemas Documentales. En ese mismo apartado realizo un diagnóstico de cada una de las secciones, que ya mencioné. En principio, el objetivo que me proponía era indagar la situación de cada una de ellas para proporcionar una visión de conjunto.

Pero desafortunadamente, no se me permitió el acceso a todas las secciones.

Como una respuesta a los cambios del entorno, la UAM decidió también automatizar los servicios que proporcionan las bibliotecas de las tres Unidades, para estar a la altura de las otras Universidades públicas. Por ello, propuso en agosto del 96, al Sindicato su proyecto de automatización, el cual fue rechazado por el Sindicato, y los trabajadores. En el capítulo cinco, se plantean cuáles son los principales inconvenientes para aceptarlo. Lo que se traduce en una situación laboral bastante compleja.

Es cierto que el desarrollo de un área administrativa depende del nivel de ingresos que se le destinan a ésta, pero no es lo que determina su buen funcionamiento; además de ese aspecto, habría que indagar cuáles son los otros factores que intervienen para que el área no cumpla con su función esencial. En este sentido, en el capítulo seis, se analizan cuáles son algunos elementos que intervienen para que el área de biblioteca no preste los servicios de manera óptima.

Finalmente, en el capítulo siete, se analiza la relación laboral del SITUAM con la Universidad. Lo importante es saber si el Sindicato está interesado en participar en los procesos de apropiación de las nuevas tecnologías; o es que al igual que la mayoría de los sindicatos, de nuestro país, se muestra indiferente ante esta situación. Esto es muy importante, porque el SITUAM es la otra parte que toma las decisiones en la Universidad. El proyecto de Universidad que se desee, está en manos de las autoridades y del Sindicato. De tal manera, que será muy provechoso analizar la propuesta de ambas partes.

1. Propuesta de análisis de las relaciones laborales

a) Teorías de las relaciones laborales

a.1) Funcionalismo: John Dunlop

Desde una visión funcionalista John Dunlop concibe a las relaciones industriales como un **sistema**. Esta noción puede emplearse para referirse a una empresa, un sector o un país. Para los fines de esta investigación utilizaremos el término de sistema para referirnos a una empresa. El objetivo de Dunlop es proporcionar un análisis teórico de las relaciones industriales. Para hacerlo, parte de los siguientes supuestos: 1) el sistema de relaciones industriales tiene que verse como un subsistema analítico de una sociedad industrial independiente del sistema económico, ya que cada uno tiene distintos campos de aplicación, por ejemplo: el nivel de producción es un tema que cae dentro del sistema económico pero está fuera de las relaciones industriales, en cambio la implantación de reglamentos está dentro de este sistema, pero fuera del sistema económico; 2) así como la sociedad tiene relaciones y límites demarcados con la economía, también las hay entre una sociedad y un sistema de relaciones industriales; 3) al igual que el análisis de la economía permite suponer qué es lo que pasa en el sistema social, el sistema de relaciones industriales también nos va a permitir hacer ciertas suposiciones.¹

Este planteamiento supone que podemos extraer el sistema de relaciones industriales del sistema social, y analizarlo de manera independiente. Desde mi punto de vista esto no puede ser así ¿cómo podemos abordar nuestro objeto de estudio sin tomar en cuenta los aspectos de la vida social? Considero que más que separar y diferenciar los campos de estudio estos dos subsistemas, el económico y el de relaciones industriales, hay que analizarlos como partes complementarias. Lo mismo sucede con las relaciones y límites demarcados que hay entre estos dos subsistemas y la sociedad. Por otra parte al considerar que también el análisis que hagamos del sistema de relaciones industriales nos va a permitir suponer qué es lo que pasa en el sistema social, esto quiere decir que el sistema social va a ser comprendido a partir de estos dos subsistemas. Con ello, vemos que autor no toma en cuenta el sistema político.

¹ Dunlop, John. *Sistema de relaciones industriales*. Ed. Península. Barcelona 1978. pp. 28-29

Con la noción de **sistema** el autor pretende ofrecer, como ya se menciono un análisis teórico que permita relacionar hechos aislados, para no hacer solamente un estudio descriptivo e histórico de las relaciones industriales. Tampoco pretende estudiarlas tomando en cuenta solamente aspectos económicos, como los salarios y cuestiones relacionadas con ellos. Dicha noción va a permitir analizar de forma íntegra las relaciones industriales, ya que él considera que todo sistema cuenta con una estructura que está compuesta por ciertos actores, ciertos contextos, una ideología, y un cuerpo de reglas creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral. Los actores son: a) una jerarquía de empresarios y sus representantes, b) una jerarquía de obreros y algún portavoz, y c) organismos gubernamentales especializados que se ocupan de los obreros, las empresas y sus relaciones. A diferencia de Elton Mayo, Dunlop propone estudiar las relaciones humanas tomando en cuenta el contexto en el cual se desarrollan. En el contexto hay que tener presente tres aspectos principales: I) las características tecnológicas del lugar de trabajo y de la comunidad laboral; II) los imperativos del mercado y del presupuesto que afectan a los actores; III) y la distribución de poder en el conjunto de la sociedad. Analicemos estos tres aspectos del contexto.

Las características tecnológicas que adopte una empresa pueden introducir una serie de cambios en el lugar de trabajo, como pueden ser: *que el lugar de trabajo sea fijo o variable* desde el punto de vista geográfico. Los sistemas de relaciones industriales se conciben normalmente como lugares de trabajo fijo, sin embargo, el autor señala que hay un elevado número de sistemas de relaciones industriales que comprenden lugares de trabajo variables o incluso móviles. El trabajo fijo es el que existe en la fábrica, oficina, acería, etc.; Mientras que el variable o móvil se encuentra en los transportes, construcción, minería, servicios y ventas. La postura del autor es que si estos cambios se introducen tienen que establecerse ciertas reglas especializadas como son: supervisión, métodos de compensación, derechos de libertad, de transporte, horas, comida, alojamientos, y otros problemas planteados por un lugar de trabajo móvil.²

En algunos casos *el lugar de trabajo de los obreros y empresarios no se encuentra cerca de su residencia*, en esta situación se tienen que adoptar reglas que solventen el alojamiento de trabajadores. También se da el caso en que el trabajo y el lugar de residencia se encuentran aislados de las zonas urbanas, en estos casos, la creación de reglas tiene que tomar en cuenta los

problemas de la comunidad laboral, como son: el suministro de viviendas, servicios médicos, transportes, etc.

Otro aspecto que el contexto técnico puede determinar, es si se tiene una *fuerza de trabajo estable o variable*, junto con operaciones laborales de corta duración. Sobre estos dos aspectos se distinguen varios tipos de situaciones: 1) las operaciones pueden ser de corta duración, pero estar relacionadas con cambios en el personal, por ejemplo en el trabajo agrícola, trabajadores de la construcción, etc., o bien estar asociadas con un grupo laboral que se resiste a cambiar de trabajo; 2) las operaciones laborales pueden ser fijas pero con una elevada movilidad de la fuerza de trabajo, por ejemplo: el trabajo de mujeres que se dedica a las ventas en los almacenes; 3) o con variaciones en el volumen de trabajo, como sucede con la fabricación de ropa de temporada. El contar con una fuerza de trabajo estable o variable es un elemento importante que va afectar a las reglas con que cuente el sistema de relaciones laborales, y como en la fuerza de trabajo variable es más frecuente que se den los paros involuntarios, que bajo condiciones estables, es necesario crear reglas que se enfoquen a la contratación, paros involuntarios, temporales o permanentes.³

Las condiciones técnicas combinadas con el mercado e imperativos presupuestarios, que más adelante detallaremos, determinan *el tamaño del grupo de trabajo*. En La sociedad industrial se encuentran grupos de trabajo individuales, hasta un gran número de personas reunidas en un solo lugar de trabajo. El tamaño del grupo va a modificar las reglas establecidas, ya que entre más grande sea, se van a requerir reglas formales, pero si la empresa es pequeña se crearán reglas informales. Otro elemento que deberá cambiar de acuerdo al tamaño del grupo serán las jerarquías y relaciones entre los actores⁴, pero esto lo tocaremos más adelante. En mi opinión las relaciones laborales en una fábrica, sea grande o sea pequeña deben de estar basadas en reglas formales e informales, ya que si sólo existieran las primeras el proceso productivo no funcionaría adecuadamente, así como también no funcionaría si sólo se tuvieran reglas informales.

Si el contexto técnico exige que el *contenido de la tarea* sea altamente especializado, entonces se requerirá de una fuerza de trabajo calificada que se base en “conocimientos, confianza en sí mismo, contacto con los demás, autoridad, capacidad de expresión, destreza,

² *Ibid.*, pp. 52-53

³ *Ibid.*, pp. 57-58

sentido del material y la máquina, inconvenientes que acompañan a la tarea, cualificaciones especiales, y riesgo de daños y perjuicios”.⁵ Ante estos cambios, se tienen que crear las siguientes reglas, un contenido de las tareas altamente especializado y un elevado nivel de operaciones tiene que crear programas para formar una fuerza de trabajo cualificada. Los requisitos profesionales se traducirían en una educación formal, ingreso a los campos educativo, científico y técnico. Pero para el autor el contenido de la tarea no impacta directamente sobre la creación de las reglas, más bien determina, como él lo señala “la posición estratégica de un grupo de obreros en el proceso (de producción) en el lugar de trabajo”.⁶ Por ejemplo, “la capacidad de los obreros del único departamento de motores de una fábrica de automóviles para parar toda la producción automovilística de la compañía...puede proporcionar a los obreros de dicho departamento un enorme poder estratégico”.⁷ Esto quiere decir que dependiendo del tipo de tarea que se desempeñe, es como se va a obtener la capacidad para tomar ciertas decisiones que beneficien a los trabajadores. Sin embargo, este poder se ve afectado por la introducción de nuevos tipos de maquinaria y equipamiento. Así, cualquier cambio en el contenido de la tarea puede afectar no sólo la posición estratégica de los obreros, sino de los empresarios. Pero no es sólo el contexto técnico lo que cambia dicha posición, también ésta está asociada con un cambio en el mercado o posición competitiva.

Las horas de funcionamiento del lugar de trabajo generan una gran variedad de problemas a los actores, ya que el contenido técnico puede exigir horarios de trabajo fuera de las horas consideradas como normales por la comunidad; trabajar fines de semana; cambios de turnos; horas extras, etc. Pero para evitarlos el autor plantea que se tienen que crear reglas que regulen dichos problemas: se pueden aportar criterios para la distribución de turnos entre los obreros y para su revisión periódica; se puede especificar la distribución de los obreros a las aportaciones en forma de turnos fijos; establecer principios de rotación usados por los obreros y empresarios en turnos rotatorios.⁸

Hasta aquí me he percatado que la postura del autor es que los actores tienen que crear ciertas reglas que obedezcan a las necesidades del contexto técnico. Pero la pregunta que surge de

⁴ *Ibid.*, p. 60

⁵ *Ibid.*, p. 63

⁶ *Ibid.*, p. 65

⁷ *Ibid.*, pp.65-66

inmediato es cuál es la respuesta de los trabajadores ante todos estos cambios. La gran mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que nadie va a aceptar pasivamente irse a trabajar lejos de su lugar de residencia; ni que nos estén moviendo constantemente de nuestro lugar de trabajo; ni quedarnos desempleados; ni estaremos de acuerdo en que un cierto tipo de maquinaria reemplace nuestras tareas en el proceso de trabajo; así como tampoco, aceptaremos trabajar fines de semana, ni una jornada de trabajo extensiva, ni que estemos cambiando de turnos, o bien trabajar periodos muy cortos, ya que las compensaciones no nos alcanzarían para satisfacer nuestras necesidades. Si esto es así, entonces los trabajadores no van a estar de acuerdo en aceptar tranquilamente estos cambios, se resistirán a cualquier tipo de imposición, porque sus intereses no serán acordes con los de los empresarios. Sin embargo, el autor concibe a los trabajadores como si fueran objetos a los cuales se les puede manipular..

Él mismo plantea que los “deseos de los obreros para tener una jornada regular están en conflicto con las necesidades de programar turnos más cortos con el fin de abastecer las horas punta sin periodos sustanciales de compensación por disponibilidad”.⁹ Pero para evitar estas diferencias, propone crear ciertas reglas como son: crear una autoridad para que establezca y cambie los horarios de trabajo; fijar turnos, horarios y criterios para asignar a ciertos obreros y empresarios a dichos horarios. Es evidente, que los planteamientos del autor soslayan la existencia del conflicto.

Ahora veamos el impacto del contexto técnico sobre la estructura y organización de las jerarquías de los autores y su interacción. Es importante resaltar que Dunlop no menciona sobre la base de qué elementos se puede obtener una alta, media, o baja jerarquía. Todas las características del lugar de trabajo que pueden establecerse en una empresa como son: situación fija o variable, su relación con la residencia, la estabilidad del lugar de trabajo y de la fuerza laboral, y el tamaño del grupo, que ya vimos, suelen imponer límites a las jerarquías de los obreros y de los empresarios. Lo que también impone esos límites son las operaciones llevadas a cabo en el lugar de trabajo: contenido de la tarea, y horas programadas de funcionamiento. Es decir, que entre más cambios se introduzcan en el lugar de trabajo, y entre más grande es éste, las jerarquías no son suficientes para llevar a cabo una creciente variedad de actividades. Ante ello,

⁸ *Ibid.*, pp. 69-70

⁹ *Ibid.*, p.71

deben de existir organizaciones especializadas para encargarse de confeccionar ciertas reglas para determinados problemas, por ejemplo: si las tareas son peligrosas deben de existir comités de seguridad que puedan “introducir ingenieros profesionales en este campo; un elevado grado de cualificación” da pie a que se generen “programas de aprendizaje y otros programas de especialización; la introducción de turnos de trabajo desarrolla algunas organizaciones paralelas para frenar la extensión de las operaciones”.¹⁰

Al introducir estas organizaciones, el autor ya no se está refiriendo a una relación personal entre los principales actores, que es el tema de interés en esta investigación. Con ello, vemos que evita hablar de la esencia de esta relación, en la que está implícito el conflicto. Éste está encerrado en el conjunto de reglas creado por el sistema de relaciones industriales, y lo transfiere a estas organizaciones profesionales que van a actuar como mediadoras entre las relaciones de los obreros y empresarios.

El contexto técnico influye también en la interacción de los obreros y empresarios, pero esta interacción “va mucho más allá de la simple cuestión de la paz o del conflicto industrial”.¹¹ Como ya veíamos, el poder estratégico de los obreros, y empresarios va a cambiar debido a la influencia del contexto técnico. Ese poder es visto, por el autor, como la capacidad que tiene cada uno de ellos de poder resistir o acceder a las estrategias utilizadas en cualquier conflicto que surja, basándose en las reglas establecidas. De esta manera, las relaciones entre ellos marchan de forma ordenada.

Algunos de todos estos cambios que hemos analizado están interrelacionados con el contexto económico, y no están determinados únicamente por puros factores técnicos. La segunda característica del contexto del sistema de relaciones industriales son los **imperativos del mercado y del presupuesto**. Dentro de los imperativos del mercado encontramos la competencia de mercado, que incluye número de competidores, facilidad de entrada de los productos al mercado; “la estandarización de los productos, la disponibilidad de los productos de sustitución y fuentes de abastecimientos, y la posibilidad de aplazamiento de la demanda”.¹² Los imperativos presupuestarios se refieren a las subvenciones que reciben las empresas del presupuesto nacional: si una empresa es nacional va a estar protegida a diferencia de las industrias de exportación, pero

¹⁰ *Ibid.*, p. 73

¹¹ *Ibid.*, p. 73

esta protección les impide actuar con independencia, porque además el gobierno es el que controla los precios de los productos. Esto las hace ser cada vez más independientes económicamente.

Todos estos aspectos van a influir en la creación de reglas, pero éstas según el autor, tienen que establecerse de acuerdo a las restricciones del mercado o la rigidez del presupuesto. Lo que pretenden las reglas es “controlar la competencia en el mercado a través de acciones en el lugar de trabajo”.¹² Por ejemplo: una empresa puede establecer ciertas reglas para disminuir el número de establecimientos que tenga, para rebajar el precio y la calidad del producto, o bien puede limitar la producción de cierto tipo de productos. Con esto, el autor quiere decir que entre las empresas no debe haber competencia, sino que tienen que cooperar entre sí para que todos tengan las mismas oportunidades en el mercado.

Para el caso de los mercados estacionales en donde la producción puede incluir factores de moda y calidad, como pueden ser: la confección de ropa, los productos para la agricultura, y el turismo, dependen de las estaciones del año. Esta variabilidad de la producción lleva, de acuerdo con el autor, a que se creen situaciones de desventaja en el establecimiento de las reglas, ya que si se establecen cuando el producto tiene una mayor demanda, los que se encuentran en ventaja, de tener mejoras salariales u otro beneficio, serían los obreros en relación con los empresarios, ya que si ellos abandonan el trabajo ocasionarían daños a la empresa. Pero si las reglas se establecen cuando hay un bajo nivel de producción, entonces los que se encuentran en posición de ventaja son los empresarios, porque hay poca necesidad de mano de obra. Para que no existan estas preferencias, Dunlop plantea que las reglas se deben de establecer “un poco antes o durante los primeros días de la estación, compensando en cierto modo las conflictivas ventajas que en plena estación tienen los empresarios o los obreros”.¹³ Con este planteamiento vemos que para el autor las relaciones industriales son estables, porque los conflictos que llegan a presentarse pueden ser previstos por el propio sistema. La noción de conflicto no tiene cabida en sus afirmaciones.

El último aspecto del contexto que hay que tomar en cuenta es la **distribución de poder en el conjunto de la sociedad**. Lo interesante aquí es que el autor no analiza la distribución de poder que hay dentro del sistema, porque según él “no determina directamente la interacción de

¹² *Ibid.*, p. 78

¹³ *Ibid.*, p. 82

los actores”.¹⁵ Por ello, analiza el que está fuera de él, en la sociedad, ya que es un contexto que “contribuye a estructurar el propio sistema de relaciones industriales”.¹⁶

Dunlop considera este tercer rasgo del contexto del sistema de relaciones industriales como “un producto típico de la política gubernamental, y también de la historia y tradiciones de un país”.¹⁷ Es decir, que la posición que ocupa cada uno de los actores en el lugar de trabajo está determinado por el reconocimiento que la sociedad le dé. Además, este status otorgado establece qué funciones debe de ejecutar cada actor y las relaciones que debe de tener con los otros actores. Sin embargo, estas funciones y relaciones prescritas pueden ser impuestas desde el exterior por la comunidad, como es el caso de la legislación, o bien ésta puede desarrollarse dentro del sistema de relaciones industriales y luego ser aprobada o no por la comunidad.

Pero a qué tipo de poder se refiere el autor. El que estructura el sistema de relaciones industriales es ¿el poder político, poder económico, o son ambos?. Es claro que no se refiere al poder económico, ya que en este plano tendríamos que reflexionar sobre la forma en que se distribuyen y emplean los bienes y servicios, y retomando la visión marxista, esta distribución se da en base a las relaciones de producción, en donde hay quienes poseen los medios de producción y quienes poseen solamente su fuerza de trabajo, viéndose en la necesidad de venderla en el mercado. Por consiguiente esta desigualdad social conlleva a un conflicto de intereses, pero este es el aspecto que el autor no toca. Considero que se refiere a un poder social, basado en el status, entendiendo por esto, el prestigio social que tiene una persona en la sociedad, lo que lleva a ubicarlo en la alta o baja jerarquía.

Al plantear que el “status del empresariado con respecto a los obreros y a su organizaciones se refleja en la naturaleza de la autoridad ejercida por los empresarios sobre los obreros en el lugar de trabajo”.¹⁸ Me surgen las siguientes dudas: ¿qué base sustenta esa autoridad?, ¿de dónde surge la capacidad de los empresarios de imponer una disciplina en el lugar de trabajo?. Dentro de su visión estas preguntas no tienen respuestas. Ahora bien, al plantear que dentro del sistema de relaciones industriales se da una relación de autoridad, implícitamente hay un ejercicio del poder, entonces por qué analizar el poder como algo externo al propio sistema.

¹⁴ *Ibid.*, p. 83

¹⁵ *Ibid.*, p. 34

¹⁶ *Ibid.*, p. 34

¹⁷ *Ibid.*, p. 108

Esto me lleva a concluir que no tiene caso hablar de otro aspecto del contexto, que influye al sistema de relaciones industriales. Y si bien, cada sistema de relaciones industriales se diferencia con respecto a su historia y tradiciones, entonces tendríamos que analizar cómo ha sido la historia, en las sociedades que antecedieron al capitalismo.

Hemos visto que las relaciones de los actores se desarrollan en un contexto específico, es durante este proceso que formulan un conjunto de reglas en el lugar de trabajo y la comunidad laboral. Pero qué es lo que hace que los obreros acepten sin ninguna objeción todos estos cambios. Una de las características de un sistema de relaciones industriales, es crear un conjunto de reglas, una ideología y creencias compartidas entre los actores para que contribuyan a mantener unido al sistema.

Las reglas se establecen para el lugar de trabajo, la comunidad laboral, y para las relaciones entre los actores. Las que se establece el propio sistema son: a) las “que gobiernan la compensación en todas formas, b) las obligaciones y actuaciones esperadas de los obreros, incluyendo las reglas disciplinarias para cuando dejen de cumplir sus obligaciones, y c) las reglas que definen los derechos y deberes de los obreros, incluyendo los que están de baja y los nuevos, en determinados cargos o empleos”.¹⁹

A parte de la creación de reglas, los actores comparten una ideología, por la cual entiende el autor, “un cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor y que define las ideas de cada actor, con respecto al cargo y función de los demás actores del sistema”.²⁰ Desde su visión, vemos que, aunque cada uno de los actores tenga su propia ideología, deben de ser compatibles para formar un grupo común de ideas que reconozcan un papel aceptable para cada uno. Esta mentalidad, según él, es lo que da estabilidad al sistema.

Hay que tener presente que su “idea de un sistema de relaciones industriales implica una unidad, una interdependencia y un equilibrio interno que puede ser restaurado si el sistema se tambalea, con tal que no haya cambios fundamentales en los actores, contextos, o ideología”.²¹ Con esto quiere decir, que el sistema puede modificarse automáticamente ante cualquier cambio.

¹⁸ *Ibid.*, p. 123 (sic)

¹⁹ *Ibid.*, p. 36

²⁰ *Ibid.*, p. 38

²¹ *Ibid.*, p. 46

En resumen la tesis de Dunlop es que las relaciones industriales tienen que ser estables y ordenadas, y su regulación depende de los valores compartidos y las reglas establecidas. Estos aspectos son los que conforman al sistema. Así, este concepto se refiere a las leyes, instituciones y las practicas que rigen las relaciones de trabajo. Desde su visión el conflicto no existe, y si se presenta es previsto dentro de los limites del propio sistema.

Aunque el análisis de Dunlop nos parece hoy inadecuado, debemos de tomar en cuenta el contexto en el que planteo estas ideas. Su visión funcionalista tuvo lugar cuando existía una fuerte intervención del Estado benefactor, cuyo papel era mediar entre los reclamos obreros y las necesidades patronales. Este fue el modelo de regulación que caracterizo la realidad de las relaciones entre capital y el trabajo en el siglo XX.

a.2) Marxismo: Richard Hyman

En una postura radical, Richard Hyman analiza las relaciones industriales desde una visión marxista. Pero antes de interpretar su planteamiento me gustaría retomar la critica que hace a la tesis de Dunlop. En primer lugar, retoma cuatro aspectos fundamentales que, de acuerdo con él, toda perspectiva marxista debe contener: el concepto de **totalidad, cambio, contradicción y práctica**. La noción de **totalidad** tiene una importancia fundamental, porque recupera la relación que debe haber entre teoría y practica, entre sujeto y objeto. Esta relación no tiene que verse como algo separado. La teoría, como señala Hyman, no es algo opuesto a la acción; “sin teoría los hombres *no pueden* actuar, ya que una teoría es una manera de ver, de entender y de planificar”.²² Así, la cualidad intrínseca de la realidad no es la escisión entre hombre-naturaleza; objeto-sujeto, ya que tanto el objeto condiciona al sujeto y viceversa. De ahí, que todos los fenómenos sociales están interrelacionados, por eso, no se puede estudiar aisladamente ninguna área de la vida social, como lo hace Dunlop, al querer analizar el sistema de relaciones de forma independiente.

Dunlop empleo el concepto de sistema para señalar que los procesos contribuyen a mantener la estabilidad y el equilibrio, según él esto se logra porque las instituciones y procedimientos son compatibles, y están integrados. Para Hyman la sociedad constituye un

sistema cuando los fenómenos sociales están interrelacionados y unos influyen sobre otros, pero los procesos que surjan de esta interrelación no pueden ser compatibles, ni congruentes, sino **contradictorios**. Por lo tanto, la estabilidad e inestabilidad tienen igual relevancia, ya que ambos tienen cabida en el sistema.²³

Otra de las críticas que Hyman hace a Dunlop, es que al emplear el concepto de sistema, supone que las relaciones sociales son estables, que no sufren ningún cambio. Sin embargo, desde la visión marxista las relaciones sociales son esencialmente dinámicas. Para justificar esta afirmación el autor señala que cualquier análisis social debe de contener una dimensión histórica.²⁴ El análisis de Dunlop vemos que carece de este elemento.

Retomar la historia es un aspecto fundamental en la visión marxista. Ésta no ha sido lineal, sino antagónica como lo señala Marx: “La historia de todas las sociedades que han existido hasta nuestros días es la historia de la lucha de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, señores y siervos, maestros y oficiales, en una palabra: opresores y oprimidos, se enfrentaron siempre, mantuvieron una lucha constante, velada unas veces y otras franca y abierta”.²⁵

Asimismo, en “las anteriores épocas históricas encontramos casi por todas partes una completa división de la sociedad en diversos estamentos, una múltiple escala gradual de condiciones sociales. En la antigua Roma hallamos patricios, caballeros, plebeyos y esclavos; en la Edad Media, señores feudales, vasallos, maestros, oficiales y siervos, y, además, en casi todas estas clases todavía encontramos gradaciones especiales”.²⁶

De ahí, que el factor principal en la historia es **la lucha de clases**. En todas las sociedades ha habido: niveles y rangos en los cuales se diferencia la sociedad. La historia ha hecho un esquema de desigualdad social, porque las estructuras sociales, hablese de Estado, mercado, familia, escuela, religión, etc., han sido clasistas y lo son, porque en su propia constitución llevan desigualdades. Esta desigualdad se ve expresada en los rasgos de diferencias que tienen los grupos. Estos rasgos pueden ser de género, raza, etnia, posición social, ingreso, tipo de trabajo, costumbres, hábitos, militancia partidista, etc.

²² Hyman, Richard. *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Ed. Blume, Madrid, 1981, p. 14

²³ *Ibid.*, p. 22

²⁴ *Loc. cit.*

²⁵ Carlos Marx y Federico Engels. *Manifiesto del Partido Comunista*. Ed. Quinto Sol. México. 1985, p. 26

Hyman señala que cuando hay un **cambio social**, éste debe ser explicado en términos de **contradicción**, ya que los diferentes procesos e instituciones no son compatibles, actúan en direcciones opuestas, como él señala: Marx planteó la incompatibilidad de las necesidades capitalistas, con las instituciones sociales y políticas tradicionales. Es decir, que el incremento de la producción industrial requería que los trabajadores trabajaran largas jornadas de trabajo, esto chocaba con las costumbres de los trabajadores quienes no estaban acostumbrados a trabajar demasiadas horas.²⁷ Este planteamiento está en total oposición a la visión de Dunlop, ya que para él, los trabajadores tenían que adaptarse a las exigencias del contexto técnico, y de mercado.

Una de las críticas que le hice a Dunlop, es que concebía a los trabajadores como objetos, pues ante cualquier cambio que se introducía en el trabajo, o al trabajo, ellos no se resistían. Sin embargo, la idea que encierra la perspectiva de **práctica**, como señala Hyman, es que para Marx “los hombres hacen su propia historia,...pero no la hacen exactamente como les gustaría; no la hacen bajo circunstancias que ellos han elegido, sino bajo circunstancias que han encontradas y transmitidas por el pasado”.²⁸

Para interpretar ese planteamiento quisiera retomar dos conceptos de la teoría marxista: el concepto de **clase en sí** y el concepto de **clase para sí**. Cuando hacemos alusión al primer concepto, es para referirnos a la existencia de las cosas, por ejemplo: decir que x objeto es una mesa; es un borrador; es una silla; etc. Aquí hablamos de una dimensión ontológica. Pero emplear el término **para sí**, implica la capacidad de autorreconocimiento, ésta sólo la posee el hombre, las cosas no. Dicha capacidad es plantearse lo que se quiere ser y hacia dónde se quieren orientar los objetivos y las metas. Este autorreconocimiento plantea una transformación, un cambio. A través de sus acciones los hombres pueden satisfacer sus necesidades. Por ello, Marx plantea que los hombres hacen su propia historia. Esta es una de las críticas que Hyman hace a Dunlop, porque plantea que él considera a los hombres como “juguetes impotentes de fuerzas impersonales”.²⁹

Otro de los cuestionamientos que le hice a Dunlop era que dejaba de referirse a una relación personal cuando introducía a las organizaciones de profesionales para actuar como mediadoras en las relaciones entre obreros y empresarios. Este punto constituye otra de las

²⁶ *Ibid.*, p. 27

²⁷ Hyman. *op. cit.*, p. 15

²⁸ *Loc. cit.*

²⁹ *Ibid.*, p. 16

críticas que le hace Hyman. Señala que si bien Dunlop caracteriza a los tres grupos de actores, los cuales son: una jerarquía de empresarios; una jerarquía de obreros; y organismos gubernamentales especializados, en gran parte de su discusión no se refiere a estos actores, sino a organizaciones que son las que se encargan de los convenios colectivos, es como si se refiriera solamente a las instituciones. De ahí, que el objeto de estudio, que son las relaciones industriales, se conciben, para Hyman, sólo “en términos de relaciones entre agencias y organizaciones antes que entre personas. Este método de abordar el análisis social; mecánico y despersonalizado, se designa a veces con el nombre de *cosificación*: esto es, tratar entidades colectivas abstractas, que son creaciones de la actividad humana, como agentes activos de las relaciones sociales y en consecuencia, devaluar el papel que desempeñan los actores humanos”.³⁰ Por lo tanto, este término ignora a los hombres y mujeres reales, activos, cuyas actividades, son para Hyman, las relaciones industriales.³¹

El análisis que Marx hizo del capitalismo lo llevo a plantear la existencia de una separación entre la actividad del ser humano, y él. Bajo la producción capitalista se les ha dado vida propia a las mercancías, porque son ellas las que se mueven en el mercado, pero no se reconoce quién las produjo, por lo tanto hay un distanciamiento entre el productor y el producto; no se reconoce el valor del tiempo de trabajo necesario que se llevo en producir x producto. Tanto el productor y el producto tienen una relación. Un edificio no se puede construir solo, tienen que haber fuerza de trabajo. El mundo no está dividido entre sujetos y objetos, de ahí la importancia que Hyman tiene al recuperar la noción de totalidad.

Otra de las críticas que Hyman hace a Dunlop, es que toma a la tecnología productiva y el sistema económico como factores que determinan de una manera mecánica el conjunto de la vida social. Y en efecto los planteamientos de Dunlop sólo versan sobre estos dos aspectos.

Ahora pasemos a los planteamientos de Hyman. En la visión de Dunlop vimos que las relaciones industriales se definen simplemente como la reglamentación del trabajo. **Pero qué son en sí las relaciones industriales.** Para dar su propia definición Hyman hace una muy interesante diferencia. Señala que no todas las relaciones sociales que se dan en la industria, caen dentro del campo de interés de las relaciones industriales. Las relaciones cotidianas, como conversar, peleas

³⁰ *Ibid.*, p. 42

³¹ *Ibid.*, p. 42

amistosas, etc, son muy superficiales para que los estudiosos se ocupen de ellas. Ni siquiera el área de las relaciones industriales que influye sobre todas las demás, la cual se ocupa de la toma de decisiones de los empresarios y directivos, constituyen las relaciones industriales.³²

Considero muy pertinente hacer el siguiente señalamiento: mientras que Dunlop analiza el sistema de relaciones industriales como un subsistema del sistema social. Hyman, quien no emplea el término de sistema, **analiza a las relaciones industriales como un elemento dentro de una totalidad que comprende el conjunto de relaciones en la producción.**

No desconoce totalmente el aporte de Dunlop: el introducir la normatividad que va a regir parte de las relaciones industriales, para él, también es un elemento importante que tiene que ser considerado al estudiar las relaciones industriales, pero en lo que no está de acuerdo, es en definir las específicamente como reglamento del trabajo, porque al hacer esto, plantea que, se preocupa sólo por controlar el conflicto, pero no toma en cuenta, cómo se generan los desacuerdos y los conflictos, en una palabra, estudia como resolverlos, pero no estudia las causas. Y este es uno de los intereses de Hyman.

Su tesis es que “las relaciones industriales estudian los **procesos de control sobre las relaciones de trabajo**”.³³ Para desarrollarla toma como punto de partida las **quejas y aspiraciones de los trabajadores**, pero como él señala, muchas de ellas se centrarían en aspectos del trabajo distintos de las tareas que en sí mismas constituyen el trabajo. Lo importante es tener presente que las expectativas ante el trabajo que tiene la gente, depende de su profesión y entorno social, en este vemos la publicidad sobre modernos artículos de consumo que proporciona el surgimiento de la industria cultural, provoca en la gente el deseo de adquirirlos, por ello, las aspiraciones de los trabajadores darán mayor prioridad al salario.³⁴

Al tomar en cuenta este aspecto, vemos que el planteamiento del autor no se queda solamente en el ámbito teórico. Retoma el contexto, pero para analizar cómo influye en las aspiraciones de los actores, no para ver que tipo de reglas se van a crear. Es verdad, que la publicidad nos crea la necesidad de adquirir los artículos novedosos, como son hoy, el teléfono celular, biper, carro, computadora, etc. Sin embargo, estas necesidades no constituyen nuestras necesidades vitales, más bien satisfacen las necesidades del mercado. Decir que esta prioridad

³² *Ibid.*, p. 22

³³ *Loc. cit.* (aum. negritas)

humana constituye el carácter de las relaciones industriales es quedarse con un análisis incompleto. El pensamiento sistemático de Hyman plantea analizar cómo es la estructura capitalista de la industria y del trabajo asalariado, para de ahí poder explicarse cómo son las relaciones industriales.

Bajo la forma capitalista, el sistema productivo es de propiedad privada, la cual está concentrada en pocas manos. Esto genera desigualdades sociales que se dan, en función de los procesos de apropiación de la riqueza social. Esta estructura da pie a la existencia de dos clases sociales: dueños de medios de producción, y quienes poseen sólo su fuerza de trabajo, la cual es vendida en el mercado. El hecho de considerarla como una mercancía, conlleva a conflictos en la industria, porque el trabajador va a buscar condiciones favorables para trabajar, y mejoras salariales para vivir dignamente. Si el empresario proporciona estos beneficios va a ver mermados los suyos, ya que su interés es minimizar el coste del trabajo.³⁵ Esta diferencia de intereses sustentan la base de por qué dichos intereses no pueden ser compatibles.

Otra característica de esta estructura, es que bajo el sistema capitalista los hombres son tratados como si fueran partes de la máquina, o como señala Hyman “son más tratados como factores de producción deshumanizados que como hombres y mujeres con sus propias necesidades y aspiraciones”.³⁶ Más aún, la división del trabajo significó quitarle el poder a los trabajadores sobre el proceso de trabajo, ya que al simplificarse las tareas, cada trabajador tenía que especializarse en una sola tarea. Este proceso requería de una cooperación entre la máquina y el hombre, la cual va a ser organizada y coordinada por el capital. Por lo tanto, esto impide que los obreros puedan controlar su propio trabajo.

Otro factor de desigualdad en la industria, como señala Hyman, lo constituye el género y el tipo de trabajo. Las mujeres son las que ganan los salarios más bajos, en relación con los hombres. En cuanto al tipo de trabajo, los trabajadores manuales ganan menos que los trabajadores no manuales, más aún si consideramos que los primeros trabajan más horas que los segundos, vemos que las diferencias son enormes.³⁷ Estas diferencias están ligadas a otras desigualdades laborales. Los trabajadores que reciben altos salarios gozan de agradables

³⁴ *Ibid.*, p. 28

³⁵ *Ibid.*, pp. 29-30

³⁶ *Ibid.*, p. 30

³⁷ *Ibid.*, pp. 31-32

condiciones de trabajo; pero los mal pagados están expuestos a accidentes y enfermedades. Estos últimos están sometidos a un conjunto de normas que señalan su posición inferior.³⁸

Esas desigualdades económicas que se ven en la empresa impregnan el resto de la vida social. El nivel de ingresos define la calidad de vida de una familia, dando lugar al empobrecimiento o enriquecimiento material y cultural, la salud y la esperanza de vida varían directamente con los ingresos y la posición en la pirámide profesional. La influencia política que ejercen los poderosos del dinero y de la industria es muy grande, por ello, la estructura de la desigualdad se sigue reproduciendo.³⁹

Sobre la base de ese planteamiento, puede decir que desde una visión marxista, el tener poder económico, que posibilita colocarse en una alta jerarquía, va a depender de la capacidad de ingreso. Sin embargo, debemos de tomar en cuenta que esta desigualdad social se genera por una *ley histórica*, en donde, como ya vimos, todas las sociedades están sustentadas por la lucha de clases. Nosotros tenemos inserta una relación social trabajo-capital. Esta relación capitalista produce formas de producción y formas de apropiación, por ello, esta relación se ha dado a través de conflictos.

Ahora bien, como el análisis de Marx está enfocado específicamente en términos económicos, entonces la política, el Estado, la Ideología, etc., van a ser explicados por la estructura. Esto quiere decir que su análisis es **determinista**, porque lo estructural (modos de producción, que implica relaciones de producción y fuerzas productivas) determina lo superestructural (ideología, Estado, religión, política). De ahí que Hyman señala que los poderosos del dinero son los que ejercen una gran influencia política. Él supone que esta capacidad “aparece típicamente fundamentada en un acceso privilegiado a los recursos materiales e ideológicos o en el control sobre los mismos”.⁴⁰ Sin embargo, autores como Weber y Gramsci, establecen que lo superestructural puede explicarse por sí mismo.⁴¹

Las características de la estructura capitalista de la industria y del trabajo asalariado está relacionada con el modelo de división en clases de la sociedad, como señala Hyman, en donde el

³⁸ *Ibid.*, p. 32

³⁹ *Ibid.*, 32-33

⁴⁰ *Ibid.*, p. 37

⁴¹ Véase Weber, Max *Ensayos de Sociología Contemporánea*. Ed. Martínez Roca. España 1972, pp. 221-240 ó Gramsci, Antonio *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno*. Ed. Juan Pablos. México, 1975 pp. 25-123

“grueso de la población no posee propiedades importantes, y para ganarse la vida deben vender su propia capacidad de trabajo. El salario o sueldo que perciben son bastante más pequeños que el total de la riqueza que producen colectivamente. El excedente pasa a manos de la pequeña minoría que ostenta la propiedad de los medios de producción; una parte la reinvierten a fin de lograr beneficios en el futuro, utilizan el resto para su gratificación personal. El control que esta minoría ejerce sobre el sistema productivo necesariamente conlleva el control sobre las personas a quienes emplean”.⁴² En consecuencia existen dos clases fundamentales: 1) los que trabajan en diversas ocupaciones manuales; hombres y mujeres que realizan una obvia contribución a la producción, pero que no se ve reflejada en su salario; y 2) aquéllos cuyas propiedades les permiten vivir del trabajo de los demás. Entre estas dos clases existe un conflicto de intereses radical, que impregna todo lo que ocurre en las relaciones industriales.⁴³

Como marxista Hyman reivindica la esencia del marxismo: su método, su forma de pensar y sus presupuestos de reflexión. Y aunque él menciona que no existe una teoría de las relaciones industriales claramente delimitada, sus planteamientos me parecen incuestionables. Para definirlos, en un primer momento, plantea la contradicción que tiene implícita el capitalismo: la producción es social, pero la apropiación de la riqueza es individual. Esto genera conflictos entre las dos clases, arriba mencionadas, pero se exagera aún más cuando, como menciona Hyman, la publicidad de los artículos novedosos genera en los hombres y mujeres que trabajan el deseo de adquirirlos, esto va a implicar que ellos exijan una alza de salarios.

Otro elemento que retoma Hyman de la visión marxista es que señala que el mantenimiento de un trabajador no depende de las necesidades de subsistencia física, además de este elemento meramente físico, el valor del trabajo aparece determinado en cada país por un cierto nivel de vida tradicional. No se trata solamente de una vida física, sino de satisfacer necesidades surgidas de las condiciones sociales en que se viven y se desarrollen personalmente.⁴⁴ Esto explica, de acuerdo con Hyman, porque los trabajadores dan mayor prioridad al salario, por eso para él, la actividad de los hombres y las mujeres son las relaciones industriales.

Una de las críticas más fuertes que hace Hyman a Dunlop, es que en la noción de regulación desvía la atención de las estructuras de poder e intereses de la dinámica económica,

⁴² Hyman *op. cit.* p. 33

⁴³ *Loc. cit.*

iológica y política del conjunto de la sociedad.⁴⁵ En segundo lugar, esta noción “encubre el ácter central que tiene el poder, el conflicto y la inestabilidad en los procesos de relaciones industriales”.⁴⁶ Para Hyman el proceso de control “es una relación continua y cambiante que nunca puede ser inmovilizada eficazmente en una norma formal”.⁴⁷ Esto es precisamente lo que dice Dunlop, encierra el conflicto en la normatividad.

La postura de Hyman es que aunque de diversas formas el proceso de control en la industria siempre está presente. El contrato de trabajo, como señala el autor, es un medio de control, porque al formularlo está presente la desigualdad de poder, ya que las obligaciones del empresario aparecen de forma precisa y específica, pero se les obliga a hacer pocas cosas. Mientras que las obligaciones del trabajador son imprecisas y elásticas. Como el empresario y el trabajador no pueden acordar qué cantidad de trabajo físico o intelectual se requiere en el proceso productivo, ya que existen tareas que no se pueden cuantificar de modo preciso. Además el empresario no puede predecir su carga de trabajo o la mano de obra que tiene disponible en un momento determinado, necesita hacer una utilización flexible de la plantilla. Es el contrato de trabajo, el que le permite imponer a sus empleados una especie de compromiso abierto. Más que pactar la dedicación de una cantidad del esfuerzo, el empleado entrega su capacidad de trabajo que la dirección va a transformar en actividad real.

Por lo tanto “la igualdad, de la relación establecida en el contrato de trabajo da al empresario el derecho de mandar, mientras que impone al trabajador el deber de obedecer”.⁴⁸ En consecuencia, “la forma característica del contrato de trabajo contribuye a asegurar la dominación del empresario, su derecho a ejercer control sobre los trabajadores durante el proceso productivo”.⁴⁹

Para Hyman, el control que esa minoría ejerce sobre los trabajadores tiene límites. Para éstos existen límites a su deber de obedecer, y al derecho del empresario a mandar. De ahí que para Hyman las relaciones industriales no tratan únicamente de los conflictos, negociaciones y acuerdos sobre salarios y cuestiones afines –asuntos importantes. “También trata de la naturaleza

⁴⁴ *Ibid.*, p. 40

⁴⁵ *Ibid.*, p. 42

⁴⁶ *Loc. cit.*

⁴⁷ *Loc. cit.*

⁴⁸ *Ibid.*, p. 35

⁴⁹ *Ibid.*, p. 34

de estos límites y de la manera en que se determinan”.⁵⁰ La ley impone algunas restricciones: el empresario sólo puede dar órdenes razonables, esto da pie a que existan instrucciones que un trabajador puede desobedecer legítimamente. Pero en la práctica existe una restricción mucho más importante al control empresarial, esta es: que los trabajadores se nieguen a obedecer órdenes, y el empresario no pueda o no desee forzar la situación.⁵¹

Pero aunque los poderes del empresario son enormes, es *dependiente* de una fuerza de trabajo. Él requiere de un compromiso e iniciativa por parte de los trabajadores para que el proceso productivo marche satisfactoriamente, ya que cuanto más sofisticado es el proceso productivo, o más estratégicas son las funciones de los trabajadores, tanto más vulnerable es el empresario a que los trabajadores realicen acciones hostiles. “De ahí que en todos los centros de trabajo exista una frontera invisible de control que reduce algunos poderes del empresario: una frontera que se define y redefine a través de un proceso *continuo* de presión y reacción. Conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita”.⁵²

El concepto de **frontera de control** nos muestra las demarcaciones y límites del poder que tienen ambos actores. Las relaciones entre ellos están en constante cambio, lo que lleva en ciertas situaciones a limitar el poder estratégico de cada uno. Habrá ocasiones en que el empresario tenga que acceder a ciertas peticiones de los trabajadores, o viceversa. Por lo tanto, las relaciones sociales son dinámicas, no estables y contradictorias en su núcleo.

La *lucha por el poder* es por consiguiente un fenómeno fundamental de las relaciones industriales”.⁵³ Por poder el autor entiende “la capacidad de un individuo o grupo para controlar su medio ambiente físico y social; y como parte de este proceso, la capacidad de influir sobre las decisiones que son o no son tomadas por otros”, un aspecto importante del poder es “la capacidad de vencer a unos oponentes es un signo de poder; pero una forma de poder aún más sutil, quizá incluso más significativa es la posibilidad de impedir que esta oposición surja— simplemente porque, por ejemplo, aquellos que están sujetos a un determinado tipo de control no cuestionan su legitimidad o no son capaces de ver una alternativa.”⁵⁴

⁵⁰ *Ibid.*, p. 35

⁵¹ *Ibid.*, pp. 35-36

⁵² *Ibid.*, p. 36

⁵³ *Ibid.*, p. 36

En suma, para Hyman, las relaciones industriales son, como ya se había planteado, los procesos de control sobre las relaciones de trabajo, cuya esencia es **la lucha por los espacios de trabajo**. El empresario los controla porque el poder que ejerce, por medio de la industria cultural como ya vimos, impide que los trabajadores se planteen dentro de sus aspiraciones tener el control sobre el trabajo, más aún de acuerdo con Hyman, la gente antes de tener un primer empleo, pasa por un proceso de escolarización que parece proyectado con la finalidad de enseñarles que lo natural es obedecer ordenes, sin cuestionarlas, de quienes tienen la autoridad, por otro lado existe la creencia que cualquier trabajo no puede resultar interesante ni agradable.⁵⁵

Ese aspecto, de percibir al trabajo en forma desagradable, fue una consecuencia de la división del trabajo, que implicó simplificar las tareas al máximo, con ello, el trabajador muestra un desinterés hacia su trabajo porque no conoce todo el proceso a través del cual se crea el producto, no se siente identificado con su trabajo como sucedía con el artesano.

a.3) Materialismo Histórico: Paul Edwards

Sobre esta misma línea marxista Paul Edwards analiza el conflicto. No obstante, su interés no es seguir analizándolo bajo la idea de que las relaciones laborales en el capitalismo, están inevitablemente en desacuerdo, como lo hace Hyman. Él pretende estudiar las formas en las que el conflicto puede expresarse en la práctica. Lo que quiere saber es, como él lo señala, por qué algunos modos de comportamiento que a menudo se ven como indicadores de conflicto tienen lugar en unas situaciones y no en otras.

Plantea que si bien se ha reconocido que el conflicto puede expresarse en una variedad de formas como son: el abstencionismo, rotación en el empleo, los accidentes, el robo de materiales, el sabotaje, y la reducción del rendimiento, han sido pocos los intentos de analizar estas diferentes formas de conflicto. Su interés es descubrir cómo cada uno de estos aspectos que es considerado como forma de conflicto tiene importancia en ciertas situaciones, y hasta qué punto puede considerarse una forma de conflicto, como él señala, no es lo mismo decir que el abstencionismo es una expresión de conflicto que demostrar cómo y por qué es así.

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 36-37

⁵⁵ *Ibid.*, p. 29

No se puede calificar cierto comportamiento, como una forma de conflicto, sin saber cuál es la concepción de los participantes, por ello, el autor retoma los aspectos subjetivos y objetivos del conflicto, para saber en qué medida perciben su conducta como expresión de conflicto. Por otra parte, no sólo enfoca su interés en la acción de los trabajadores, sino que también toma en cuenta la percepción de la dirección, para Edwards, **una acción puede considerarse como conflictiva dependiendo de la reacción que tenga la dirección ante ella**. De esta manera, no sólo los trabajadores intervienen en el conflicto, también es preciso examinar las actitudes de la dirección, ya sea a través de su estrategia, el intento de aumentar los niveles de rendimiento o la imposición de disciplina que establezca en la fábrica.⁵⁶

De ahí, que por organización social entienda los procesos por los cuales determinadas practicas cobran un significado en las relaciones de trabajo. Para entenderla, se requiere relacionar los significados con su contexto,⁵⁷ y así demostrar, de acuerdo con el autor, en el contexto empírico el argumento general de Anthony Giddens: “existe una estrecha relación entre <<acción>> y <<estructura>>, con continuas influencias entre una y otra”.⁵⁸

Al concepto de **estructura**, se le ha dado una diversidad de connotaciones, sin embargo, entiendo que para Giddens, estructura, es todo lo que está fuera de la conciencia del individuo, pero que influye en él. Háblese de reglas jurídicas y morales, sistemas financieros, escuelas, mercado, corporaciones, etc., en una palabra, la base sobre la cual se organiza la sociedad.

Entre acción y estructura no hay una oposición, no existe un dualismo de actor-estructura. No constituyen objetos distintos, son el mismo proceso. La estructura no procede a la acción, sino que la estructura se reproduce al mismo tiempo que la acción. El medio para que la estructura se reproduzca, es la acción (en el plano objetivo) y el medio para que la acción se reproduzca, es la estructura (en el plano subjetivo). Con ello, vemos una vez más, que el actor no es un instrumento de las estructuras, actúa sobre ellas y las modifica. De ahí la preocupación de Edwards por retomar en su investigación el comportamiento.

Un elemento más que Edwards retoma para hacer su análisis es el debate sobre el control y la resistencia, porque de acuerdo con él, este análisis aporta un aspecto importante que la vieja

⁵⁶ Edwards, Paul. *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España 1987 pp. 341-342

⁵⁷ *Ibid.*, p. 18

⁵⁸ *Ibid.*, p. 369

discusión en términos de conflicto industrial no puede. Retoma cuatro aspectos fundamentales de las discusiones marxistas del control y la resistencia: I. Actores como Braverman, Friedman y Edwards, han estudiado las estrategias que emplean los patrones para asegurar el control, y si bien reconoce que existen diversas formas de asegurarlo y buscar el beneficio: supervisión estrecha, recorte de las tarifas y de la aceleración del ritmo de trabajo. A él no le interesa analizar la estrategia empresarial en sí, sino más bien la **relación que hay entre la estrategia y la lucha por el control**. Por lo tanto, argumenta que la estrategia empresarial en los conflictos puede relacionarse con una política de recuperación del control del proceso de trabajo.

II. Para Edwards el conflicto no se origina en el valor de cambio de la fuerza de trabajo, es decir, no se da pie al conflicto por pagar menos salario al trabajador que lo que se extrae de su fuerza de trabajo. Un punto de partida crucial en el análisis del conflicto está en reconocer que **los términos en los que se usa la fuerza de trabajo constituyen un conflicto básico de intereses entre los patronos y los trabajadores**.⁵⁹

III. **La negociación del rendimiento** que es, de acuerdo con Hyman, el nivel de productividad tácitamente aceptado por empresarios y trabajadores como el equivalente razonable a una tasa de salarios dado⁶⁰, no puede explicar cuál es la base del conflicto, para Edwards, esta negociación sólo reconoce que la relación entre salario y rendimiento ha de ser solucionada en la práctica y no se refiere a la pregunta de por qué existe ese sistema. Sin embargo, el enfoque marxista, explica por qué la negociación del rendimiento es tan importante: Al “tener en cuenta el interés del empresario en traducir la fuerza de trabajo en trabajo: no es solamente la dificultad de especificar cuánto rendimiento ha de consumirse, sino también el interés del patrono en hacer que el rendimiento sea el máximo posible, lo que constituye el origen del conflicto dentro del proceso de producción”.⁶¹

Ese interés va a llevar al empresario a querer “controlar todos los aspectos del proceso de trabajo: desean asegurar las condiciones para obtener rendimiento y para evitar el desarrollo de desafíos a su control”.⁶² Esta noción del **control del proceso de trabajo** es el punto de partida de Edwards para analizar el conflicto. Y es uno de los aspectos que me interesa destacar.

⁵⁹ *Ibid.*, pp. 21-22

⁶⁰ Hyman, op. cit. p. 36

⁶¹ Edwards, op. cit. p. 23

⁶² *Loc. cit.*

IV. Otro elemento que el autor quiere recuperar de los análisis marxistas es que estos permiten entender el comportamiento de los trabajadores de una manera más racional, ya que en vez de ver al abstencionismo como el resultado de la capacidad de los individuos de aceptar su ambiente, puede atribuirse a una estrategia de resistencia.⁶³

Finalmente, para guiar su análisis, el autor desarrolla un modelo de conflicto, que tiene integrados cuatro tipos de conflicto, para ver cómo están relacionadas las manifestaciones concretas del conflicto con su entorno social. El primero, es el **conflicto abierto**. Este se da cuando los trabajadores reconocen el conflicto y donde hay un lugar para expresarlo. El reconocimiento de este conflicto es simplemente una cuestión de grado, y está relacionado con el **conflicto no dirigido** que se refiere a los casos en que existe un comportamiento concreto, pero que no es abiertamente conflictivo. Esta última noción de conflicto, la usa para indagar la importancia de las acciones que no son abiertamente conflictivas.⁶⁴

Cuando existen acciones conflictivas fuera del centro de trabajo, deben de existir instituciones que regulen y controlen el conflicto. De esta manera, se puede hablar de **conflicto institucionalizado**, que es el que recibe algún reconocimiento institucional, por medio de un acuerdo formal, una norma de costumbre, o por una practica tradicionalista, que ha adquirido status de norma.⁶⁵

Si no hay conflicto observable, entonces habrá **conflicto implícito** que se da en la propia naturaleza de la relación de empleo. El conflicto está implícito en la estructura de la situación si hay un choque de intereses reconocible y si se pueden aducir razones específicas para explicar por qué este choque no conlleva una expresión observable.⁶⁶

Es importante tomar en cuenta la aclaración del autor: no usa la categoría de conflicto implícito para analizar las contradicciones que aparecen en la relación de empleo, sino para preguntarse **por qué estas contradicciones consiguen manifestarse en algunas situaciones y no en otras**. Partiendo de la premisa de que los trabajadores tienen un interés en controlar el proceso de trabajo, el autor se pregunta por qué este interés se desarrolla más en algunas fábricas

⁶³ *Ibid.*, p.24

⁶⁴ *Ibid.*, pp. 29-30

⁶⁵ *Ibid.*, p.31

⁶⁶ *Ibid.*, p. 32

que en otras.⁶⁷ Para llevar a cabo su investigación, estudia la vida laboral de los trabajadores en siete fábricas británicas, explora cómo se configura el comportamiento en el centro de trabajo en varias <<formas de conflicto>> con diversos **tipos de sistemas de control**.⁶⁸

Por la importancia de sus resultados retomaré de las conclusiones del autor las principales características de las siete fábricas. En el ramo de la confección escogió 1) la Fábrica de Géneros de Puntos y 2) la Fábrica de Ropa Interior. Una Fábrica de Tratamiento de Fibras Sintéticas. En el sector del metal escogió dos empresas: A y B. En la A escogió 1) la Fábrica de Aparatos Eléctricos y 2) la Fábrica de Accesorios. En la empresa B escogió 1) la Gran Fábrica Metalúrgica y 2) la Pequeña Fábrica Metalúrgica.

Las Fábricas de la Confección.

Estas fábricas tenían sistema de trabajo a destajo, las trabajadoras estaban sometidas a un control directo: el rendimiento se conseguía de forma muy directa por medio de una rigurosa disciplina que abarca todos los aspectos del proceso de trabajo. Se vigilaba el estricto cumplimiento de los horarios de entrada y salida; la libertad de desplazamiento de las trabajadoras dentro del taller estaba sujeta a restricciones, y se explicitaban con toda claridad los niveles de rendimiento requeridos. Por otra parte, existía una limitada presencia del sindicato en los talleres.

Una de las causas del éxito de la dirección estaba en las características de la plantilla: la mayoría de las trabajadoras sólo había trabajado en esa empresa y otras muy parecidas. Para las que ingresaron directamente a la fábrica al terminar la escuela, los bajos sueldos eran atractivos. Esta insuficiente escolaridad daba pie a la debilidad de la conciencia colectiva. Pero el secreto del éxito de la dirección estaba en que las trabajadoras consideraban el sistema de control como algo natural e inevitable. Sí había formas colectivas de protesta, sin embargo se producían esporádicamente.

En estas fábricas hubo bajas voluntarias como reflejo del sistema de control, pero no todas compartían este descontento, por lo que no planteaba mayores problemas a la dirección. De hecho, en la medida que eliminaba potenciales alborotadoras favorecía directamente los objetivos

⁶⁷ *Loc. cit.*

⁶⁸ *Ibid.*, p. 80

de la dirección. En consecuencia incluía importantes elemento de conflicto implícito.

Las relaciones de las trabajadoras en la dirección no generaba sentimientos de lealtad, al contrario el sometimiento a una autoridad arbitraria generaba resentimiento y la sensación de una necesidad de escapar.

Las trabajadoras no vinculan directamente la baja de un día con el control de la dirección. Todo esto revela que la conducta reflejaba, pero también reforzaba factores estructurales. Con esto el autor demuestra, que las actitudes y el comportamiento en el centro de trabajo se deben a las formas de control de los procesos de trabajo y no a influencias como los estilos generales de dirección de las empresas o su nivel de burocratización.

Podemos percatarnos que a la dirección le interesaba mantener el control del proceso de trabajo a fin de asegurarse un alto nivel de rendimiento, el interés del personal de oponerse a este control no llegaba a articularse. En suma, en estas dos fábricas existía un control empresarial bastante intenso, asociado a un enfoque paternalista. Pero el control directo no es la única forma de lograr el acatamiento.

Fábrica de Tratamiento de Fibras Sintéticas.

En esta fábrica los trabajadores no estaban obligados a fichar a la entrada y salida de su trabajo, lo más significativo de esta planta es la forma en que la dirección buscaba el acuerdo con sus trabajadores. Parte de la filosofía suponía tratar a los trabajadores como personas responsables. Se permitía a los grupos de trabajo planear su propio trabajo, e incluso se les animaba a ello, y a los capataces se les consideraba más como asesores que como personas que dieran órdenes directas a los subordinados.

En suma, los trabajadores estaban bien remunerados a cambio de realizar tareas triviales en un ambiente caluroso y ruidoso.

Las experiencias de los trabajadores en el mercado de trabajo contribuían a la ausencia de actitudes colectivas y la dirección lograba individualizar las expresiones potenciales de conflicto. Así el sistema de turnos y las fuertes restricciones que imponía sobre la vida social de los trabajadores eran claras fuentes de descontento. Se puede constatar, de acuerdo con el autor, una vez más, que el control empresarial y la ausencia de actitudes colectivas en el trabajo se refuerzan

mutuamente y contribuyen a la estabilidad del sistema. La dirección había conseguido presentar las exigencias del sistema de turnos como inevitables e inmodificables, y en general los trabajadores así lo aceptaban.

También se favorecía la baja voluntaria de aquellos cuya salud comenzaba a resentirse después de varios años de trabajo en este sistema, aunque siguiendo un método que reflejaba una auténtica preocupación de la dirección por el bienestar personal de los trabajadores. La paz no era tan absoluta ya que existían fuentes identificables de descontento; algunas manifestaciones como las quejas por la forma en que el sistema de turnos obligaba a los trabajadores a actuar con dobleces y fingirse enfermos para disponer de tiempo necesario y así atender compromisos externos. Esto reflejaba claramente la ausencia de armonía, hecho muy notable dado el sofisticado sistema de participación y el estilo consultivo por la dirección de la fábrica.

Los trabajadores no aprobaban la actitud de la dirección, ni se sentían integrados en la empresa. El sentimiento imperante era más de resignada aceptación que compromiso positivo. El compromiso con la empresa se traducía en una obligación generalizada de trabajar a cambio de ciertas ventajas considerables, pero no suponía una identificación más general con la filosofía de la empresa.

Aunque los trabajadores tenían escasas repercusiones en el sistema de control empresarial, se limitaba al alcance de cualquier expresión potencial de conflicto y estos se individualizaban, con lo cual salía reforzada la situación existente. En esta fábrica existía una debilidad de la organización sindical. El éxito de la dirección se debió, en parte, a la forma de control existente en la planta. En el pasado, la dirección había logrado actuar siguiendo una política de consenso, pero sin renunciar nunca a su capacidad de introducir cambios, con lo cual el control de los trabajadores era más aparente que real.

Las limitaciones de las orientaciones colectivas de los trabajadores quedaron visiblemente al descubierto cuando la dirección, obligada a hacer frente a una competencia intento aumentar los niveles de rendimiento. Los trabajadores aceptaron la realidad de la situación externa y también reconocieron como legítima la existencia de reducción de los niveles de dotación planteada por la empresa. De esta forma más que reafirmar el control empresarial, lo que hizo fue trasladarlo del nivel estructural al nivel explícito. **Este tipo de control ejemplifica un mecanismo distinto de conseguir conformidad basado en la consulta y participación.**

Sector del metal.

En las fábricas que constituyen la empresa A, escuchaba bastante a los delegados y las relaciones de trabajo se basaban en la negociación y no en la imposición unilateral de los derechos empresariales. El ambiente que reinaba entre los trabajadores era muy distinto al de las fábricas de la confección: era relajado, y los encargados y los trabajadores pensaban que podían resolver amigablemente sus diferencias, sin recurrir para nada a la autoridad arbitraria característica de las fábricas de confección.

Las relaciones de confianza, en la empresa, estaban enraizadas en las tradiciones de la misma, quien se había creado una imagen propia de empresa benefactora que ofrecía un empleo estable y cosas como primas de antigüedad, y que se preocupaba por el bienestar de sus empleados. Sin embargo, en estas empresas también había conflictos, de intereses, pero la forma que adoptaban las actitudes en el centro de trabajo no permitía la expresión o reflejo claro de este conflicto en ningún sentido.

Los trabajadores de oficio, habían creado una fuerte organización colectiva que había conseguido desplazar considerablemente las **fronteras de control** a su favor. Esta organización de trabajadores presionaba a la empresa. Pero también tenían límites: su poder se limitaba estrictamente a los planteamientos tradicionales de la negociación colectiva. En ningún momento había intentado controlar materias como la política de inversiones o los planes de producción.

En las fábricas de la empresa B, la mayor parte del control cotidiano de las operaciones permanecía dentro del taller. Los trabajadores estaban sujetos a muy poco control directo de los capataces; y los niveles de dotación de personal eran tales que generalmente las tareas podían realizarse con relativa facilidad. El control de los delegados de los trabajadores, de todos los aspectos de la producción era muy superior al logrado en las restantes fábricas estudiadas. Este control se debía a circunstancias históricas muy particulares de cada empresa: la organización obrera de oficio era muy reconocida por la empresa, por ello la dirección cedió algunos aspectos del control en lo referente a la oferta y asignación de la mano de obra, así como también algunos aspectos de control a los trabajadores a cambio de una continuidad en la producción. La tolerancia de la dirección refleja el carácter de las propias empresas y, en particular, sus estrategias de control.

En la Gran fábrica Metalúrgica, el abstencionismo no se veía como una forma de conflicto, formaba parte de la costumbre y la practica aceptada. El control de los obreros permitía establecer turnos informales de descanso a los trabajadores. Esta costumbre reflejaba algunos aspectos muy particulares de control de trabajo en esa fábrica. Esto era producto de la capacidad de los trabajadores para crear unas costumbres y unas practicas en muchos ámbitos del proceso de trabajo.⁶⁹

El autor nos muestra que existe una variedad de formas en las que se organiza el proceso de trabajo, en donde la constante, es una **lucha por tener el control del mismo**. Esa lucha en la fábrica conlleva a que quien controle el proceso de trabajo va a imponer el cómo se produce y en qué tiempo se produce. Este interés por el control del proceso de trabajo se ha dado a partir de un proceso histórico de la organización del trabajo, sin embargo la lucha por el control, no se da en términos de conflicto.

Las conclusiones a las que llega el autor, y es lo que me interesa retomar para los fines de esta investigación es, en primer lugar, que las relaciones laborales no pueden marchar solamente en términos de conflicto, el empresario, como ya lo había planteado Hyman requiere de la cooperación del trabajador para que el proceso de trabajo marche bien. De ahí que genere estrategias, que le permitan integrar al trabajador en la empresa. Como Edwards señala: todo “proceso de trabajo contiene elementos de cooperación, así como de conflicto”.⁷⁰ Lo que él hizo fue analizar cómo confluyen estos dos aspectos.

Al desarrollar su propia teoría del <<conflicto implícito>> señala que este conflicto está implícito en la estructura de la situación si hay un conflicto de intereses. Esta incompatibilidad de intereses es la que está presente en la relación capital-trabajo, que ya vimos en los planteamientos de Hyman. Ahora bien como Edwards señala, no por el hecho de que estos conflictos no se manifiesten, no quiere decir que este conflicto de intereses se ha eliminado. Lo que el autor resalta es “que los procesos de producción pueden funcionar sin que estos conflictos de intereses se manifiesten en forma de acciones y sin que las características del poder empresarial permitan al observador localizar el conflicto latente”.⁷¹

Al plantear que es lo que yo entendía por estructura, dije que era lo que estaba fuera de la

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 345-359

⁷⁰ *Ibid.*, p. 343

conciencia del actor, pero que influía en él. La importancia de retomarla, para Edwards, es que él quiere ver cuáles son las condiciones que impiden que los trabajadores lleguen a tener conciencia de su poder negociador o que imposibiliten la manifestación del conflicto. Así, vemos que en las primeras fábricas, las de la confección, la estructura estaba caracterizada por un alto grado de autoritarismo que se manifestaba en el control directo de las trabajadoras.

El secreto del éxito de la dirección, señala Edwards, se debía a que las trabajadoras consideraban el sistema de control como algo natural e inevitable. Esto demuestra cómo la estructura se reproduce al mismo tiempo que la acción, como habíamos dicho, es un mismo proceso. Su comportamiento permitía que la estructura no cambiará. Este aspecto, en planteamientos de Hyman, nos llevaría a decir que la dirección ejercía una forma de poder muy sutil, ya que no sólo vencía a las trabajadoras, sino que impedía que ellas se opusieran al sistema de control, por un lado, porque no cuestionaban el tipo de control; y por el otro, porque no veían otra alternativa.

Ese tipo de control directo fue el que predominó con el desarrollo de las bases científicas del trabajo tayloristas-fordistas. A mi parecer, las restantes fábricas se caracterizan por establecer nuevas formas de control del proceso de trabajo.

a.4) Visión estratégica: Thomas Kochan

La década de los ochenta representa quizá un parteaguas que nos permita entender cómo han cambiado las relaciones laborales. El debate a que se suma Tomas Kochan es saber si todos los acontecimientos que tuvieron lugar en estos años se llevaron a cabo para realizar un ajuste a la profunda crisis de 1981 a 1983, o es que estos cambios representaban una transformación fundamental en el sistema de relaciones laborales, cuyos efectos continuarían observándose durante muchos años.⁷²

Para dar respuesta a este debate, realiza una investigación muy exhaustiva, la cual se basa en estadísticas y estudios monográficos. El tema lo aborda de la siguiente manera: primero, describe las prácticas actuales de las relaciones laborales como él las ha observado en empresas

⁷¹ *Ibid.*, p. 353

⁷² Tomas A. Kochan *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Ministerio de Trabajo y

sindicadas y no sindicadas, en los últimos cuatro años; En segundo lugar, analiza estas prácticas y el cambio histórico que las superó de acuerdo con una teoría revisada de las relaciones laborales; En tercer lugar, partiendo de aquella descripción de las practicas actuales y de haber revisado el marco teórico evalúa e interpreta las transformaciones que han ocurrido y que continúan ocurriendo en las relaciones laborales; Finalmente, va a evaluar hasta qué punto los acontecimientos que tuvieron lugar en los años ochenta representan un alejamiento de los principios y practicas del *New Deal* de los años treinta, cuyo principal objetivo era “introducir una mayor estabilidad y orden y dar cierto grado de permanencia a las relaciones entre sindicatos y empresarios”. Y un alejamiento de la negociación colectiva que se convirtió “en el mecanismo predilecto de participación y representación de los trabajadores en la industria”.⁷³

Sin embargo, el objetivo de Kochan, como él señala, no es solamente interpretar los acontecimientos actuales. Lo que a él le interesa es presentar una **perspectiva más estratégica sobre las relaciones laborales**, para demostrar que las estructuras en el futuro no están predeterminadas por fuerzas económicas, tecnológicas o de cualquier otra índole.

La argumentación central del autor es que las prácticas y resultados de las relaciones laborales **están determinadas por las interacciones de las fuerzas ambientales, así como por las decisiones estratégicas y la escala de valores de los empresarios, dirigentes sindicales, trabajadores y autoridades públicas.**⁷⁴

Esta argumentación subsana una de las carencias que tiene el modelo de John Dunlop, y que fue señalada por Richard Hyman, a saber, que consideraba a la tecnología productiva y el sistema económico como factores que determinan el conjunto de la vida social. Otra carencia que plantea Kochan es que dicho modelo funcionaba bien cuando el entorno y las practicas implicadas se mantuvieran estables. Sin embargo, cada vez se ha visto con más claridad que la insistencia en la estabilidad y en el consenso de los protagonistas en cuanto a sus respectivos papeles, encuentra grandes dificultades para explicar los **aspectos dinámicos de las relaciones laborales**. Éstos, son los que tenemos que comprender para interpretar las transformaciones actuales de la practica de las relaciones laborales.⁷⁵

Seguridad Social. España. 1993. p. 24

⁷³ *Ibid.*, p. 26

⁷⁴ *Ibid.*, p. 25

⁷⁵ *Ibid.*, p. 28

Para demostrar el aspecto dinámico de las relaciones laborales Richard Hyman analizó cómo es la estructura capitalista y del trabajo asalariado, la cual, como ya vimos, está relacionada con el modelo de división en clases de la sociedad. Este planteamiento me parece muy relevante. Sin embargo, Kochan nos va a presentar desde otro punto de vista, ese aspecto dinámico. Para hacerlo va a tomar en cuenta la mentalidad, estrategias y comportamiento de los empresarios. No obstante, esto no quiere decir que el planteamiento de éste último sea mejor que el primero, simplemente es un manera diferente de abordar el tema.

Lo que hace más interesante el planteamiento de Kochan, es que pese a que no está de acuerdo con la visión funcionalista, retoma la definición de Dunlop, del sistema de relaciones laborales: son las premisas, valores, leyes, instituciones y practicas **que regulan** las relaciones de empleo.⁷⁶

Uno de esos aspectos dinámicos que plantea es el descenso del nivel de sindicación que tuvo su apogeo en los años cincuenta; si con la negociación colectiva se estableció determinar los salarios, la jornada y las condiciones de trabajo, esto suponía que se expandiría el sindicalismo, ya que era la forma más adecuada de defender los intereses comunes de los trabajadores. Pero, sucedió lo contrario: fue a partir de entonces que el porcentaje de afiliados al sindicato ha disminuido de forma constante, pasando desde un máximo del 35% a mitad de los años cincuenta de aproximadamente el 19% en 1985.⁷⁷

De manera muy superficial, podríamos decir que lo que explica este descenso son los cambios del entorno industrial, así como la demografía y el empleo. Pero para el autor esto es insuficiente. Él **propone establecer una teoría que nos permita analizar la mentalidad, estrategias y comportamiento de los empresarios**. La base que sustenta esta necesidad es que Kochan pone en entredicho el supuesto consenso que existió en la negociación colectiva: ¿llegaron los empresarios americanos a aceptar alguna vez a los sindicatos como participantes legítimos y válidos en las relaciones laborales en una forma que pudiera caracterizarse como <<comprensión común>> o ideología compartida?. **En su opinión, estaban apareciendo estrategias, estructuras y políticas empresariales en forma imperceptible durante ese período.**

⁷⁶ *Ibid.*, p. 27

⁷⁷ *Ibid.*, p. 29

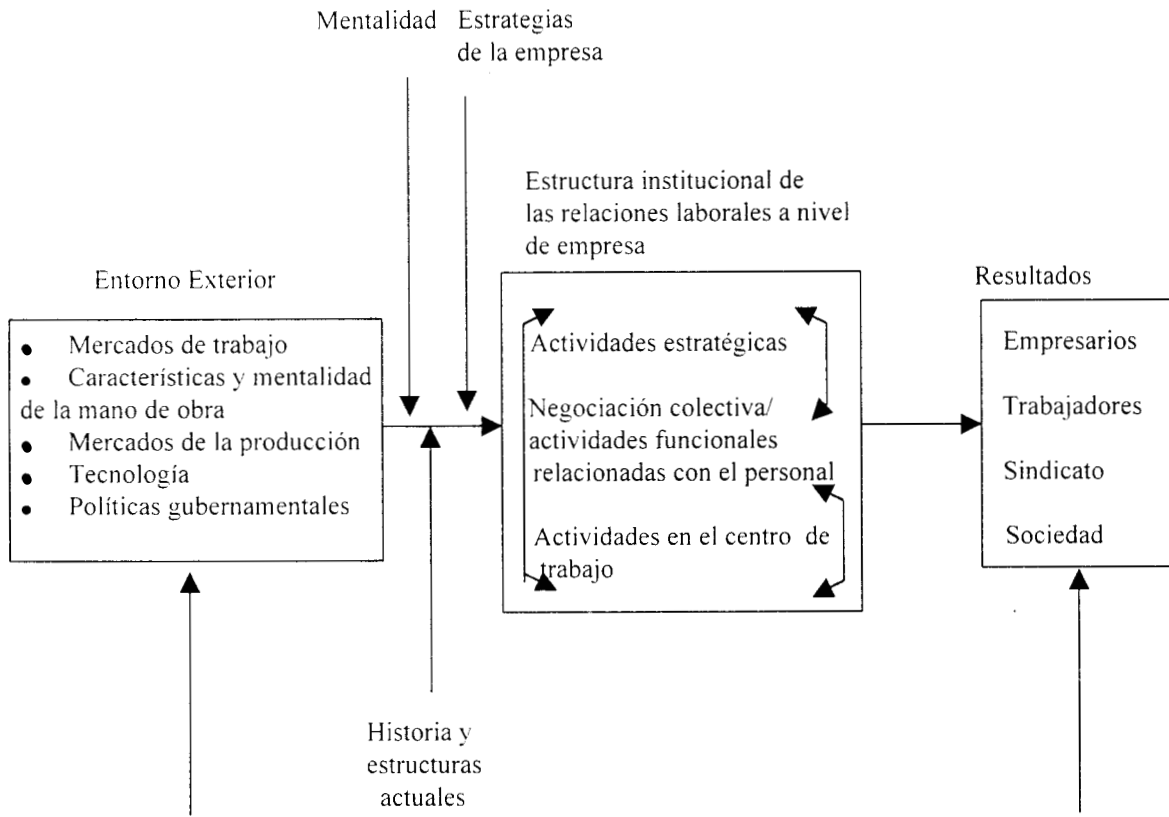
Una objeción que hace el autor a las investigaciones sobre las relaciones laborales es que se ocupan demasiado en el problema de la gestión; estudiaban la función de las relaciones laborales dentro de la estructura. Sin embargo, él plantea que cada vez se ha visto que los acontecimientos que tienen importantes repercusiones en los procesos y resultados de las relaciones laborales comienzan por encima de ese **nivel funcional de las relaciones laborales dentro de la empresa**. Lo que hay que tomar en cuenta es una serie de **decisiones estratégicas** que repercuten en los intereses básicos de los trabajadores, y más aún, se toman en niveles que quedan fuera del alcance de los trabajadores, de sus representantes o del proceso tradicional de negociación colectiva.⁷⁸

Ante la imposibilidad de las teorías tradicionales de los sistemas de relaciones laborales, para dar respuesta a los cambios que se han dado, Kochan desarrolla un marco teórico que representa un paradigma⁷⁹ teórico, en el que **integra a dichas teorías, con las investigaciones sobre el proceso de toma de decisiones, la estructura, y las estrategias de las empresas**. Las propuestas en las que se basa este modelo son: **analizar el papel que el entorno, los valores, las estrategias de la empresa, las estructuras institucionales y la historia desempeñan en el análisis de los procesos y resultados de las relaciones laborales**.

⁷⁸ *Ibid.*, pp. 32-33

⁷⁹ Un paradigma tiene que ver fundamentalmente, con las reglas, normas y costumbres. Esta serie de elementos nos establecen límites, por lo tanto, este paradigma nos va a explicar cómo resolver problemas, pero dentro de esos límites. En este sentido, no podemos ver más allá de lo que nos establecen las reglas y reglamentos. Kochan rompe con esos límites, su nuevo paradigma nos va a permitir abordar nuevos problemas que se manifiestan en las relaciones laborales contemporáneas.

FIGURA 1.1. MARCO GENERAL PARA EL ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES REFERENTES A LAS RELACIONES LABORALES.



Kochan, Tomas. *Ibid.*, p. 34

Igual que la teoría tradicional, el autor, toma en cuenta las fuerzas del entorno exterior que repercuten en las relaciones de empleo, pero a diferencia de Dunlop, establece que los cambios en el entorno exterior inducen a los empresarios a efectuar reajustes en sus estrategias comerciales competitivas.

Retomando el descenso de sindicación, durante los años setenta y décadas posteriores, vemos que éste se debió a los cambios en los mercados externos del trabajo y de la producción junto con las estrategias empresariales. Estos cambios no tienen efectos independientes, ni actúan en forma única, ni determinista. Lo que el autor cree, es que las fuerzas del mercado pusieron en marcha una serie de respuestas de los empresarios y sindicatos. De ahí que la **interacción de las**

fuerzas del mercado y las respuestas de los empresarios, sindicatos, trabajadores y política gubernamental es lo que determina, en conjunto, los resultados de los cambios cíclicos o estructurales.⁸⁰

La premisa fundamental del marco teórico de Kochan, es que los procesos y resultados de las relaciones laborales están determinados por una interacción en continuo cambio de las presiones ambientales y las respuestas de las organizaciones. No obstante, el entorno y las respuestas de las partes pueden variar, por ejemplo, las organizaciones no ajustan sus estrategias y políticas constantemente frente a los cambios ocurridos en el entorno. Muchas veces, tienen que acumularse fuertes presiones antes de que se produzca una adaptación, es por esto, que los sistemas de relaciones laborales, **conocen periodos de estabilidad.**⁸¹ Otra premisa es que las opciones y capacidad de decisión de los trabajadores, empresarios y gobierno repercuten en el curso y estructura de los sistemas de relaciones laborales.

Pero si bien las presiones ambientales son importantes, y sirven como punto de partida, no determinan estrictamente los resultados de las relaciones laborales. Para comprender cuáles son las opciones adoptadas por las partes en un periodo determinado, debemos, en opinión de Kochan, **analizar las estructuras y la historia que limitan esas opciones.** En este sentido, uno de los factores más importantes que influyen, es la opinión de los empresarios sobre los sindicatos. Por ello si queremos analizar la transformación de las relaciones laborales desde 1960, se debe de comenzar por comprender **la arraigada resistencia a los sindicatos que históricamente ha formado parte del sistema ideológico de los empresarios.** Desgraciadamente, aduce el autor, muchos investigadores de las relaciones laborales y de las ciencias del comportamiento han tardado o no han querido reconocer la existencia y la influencia de este sistema de convicciones entre los empresarios.⁸²

Además de todo lo anterior, tenemos que tomar en cuenta la **estructura institucional** en donde se reproducen las interrelaciones entre trabajadores y empresarios, para explicar los procesos y resultados de las relaciones laborales.

La teoría tradicional de las relaciones laborales, considera que los modelos, leyes, costumbres y estructuras se acumulan con el tiempo y establecen rasgos institucionales de la

⁸⁰ *Ibid.*, pp. 36-37

⁸¹ *Ibid.*, p. 36

relación entre estos actores, y que ejercen un efecto independiente por su propia cuenta. Este es un rasgo fundamental que diferencia la teoría de las relaciones laborales de la economía neoclásica y de muchas otras teorías generales recogidas de la sociología o de la ciencias del comportamiento, o más recientemente, se consideran como obstáculos que condicionan la actuación, y elección individual.⁸³

La labor fundamental de la teoría intelectual de las relaciones laborales es **identificar las variables fundamentales o fuerzas institucionales que determinan los resultados de la relación entre trabajadores y empresarios**. Pero la negociación colectiva ha fijado la atención en los aspectos institucionales de este proceso: como la estructura de la negociación oficial, las normas y costumbres que regulan la practica y las responsabilidades de la negociación. Desde la perspectiva del autor, esta concepción resulta demasiado estrecha, ya que su idea principal es que **el proceso de negociación colectiva se ve presionado y obligado a adaptarse por una acción de fuerzas que operan por encima y por debajo de su estructura y proceso tradicional**.⁸⁴ En ese sentido propone la siguiente estructura institucional:

CUADRO 1.1 *Los tres niveles de actividad de las relaciones laborales.*

Nivel	Empresarios	Sindicatos	Gobierno
Formulación de políticas y estrategias a largo plazo.	Estrategias de las empresas Estrategias de inversión Estrategias de recursos humanos	Estrategias políticas Estrategias de representación Estrategias de organización	Políticas sociales y macroeconómicas
Negociación colectiva y política de personal	Políticas de personal Estrategias de negociación.	Estrategias de negociación colectiva	Administración y Derecho laboral.
Relaciones en el centro de trabajo y entre individuo y organización.	Estilo de supervisión Participación de los trabajadores Diseño de puestos de trabajo y organización laboral.	Administración de los contratos Participación de los trabajadores Diseño de puestos de trabajo y organización laboral	Normas laborales Participación de los trabajadores Derechos individuales.

Kochan, Tomas. *Ibid.*, p. 41

⁸² *Ibid.*, p. 37

⁸³ *Ibid.*, pp. 39-40

⁸⁴ *Ibid.*, p. 40

La importancia de esta estructura institucional, nos dice el autor, es que no es meramente teórica, sino que representa el escenario más amplio en que los profesionales de las relaciones laborales se interrelacionan y con el que deben familiarizarse. Sólo que en su opinión, el exceso de atención que se le dio a la negociación colectiva, ha dominado la formación y carrera de estos profesionales que ha limitado su capacidad de entender, aceptar y abordar problemas que se manifiestan en los tres niveles de las relaciones laborales contemporáneas.⁸⁵

Antes de interpretar los planteamientos del autor quiero hacer la siguiente aclaración: si bien retomaré algunos aspectos importantes sobre los sindicatos, no profundizaré demasiado en ellos, porque hablar de sindicatos y de relaciones laborales son dos cosas muy distintas. Sin embargo, sí los menciono como un pretexto para comprender cómo se ha dado la transformación de las relaciones laborales, y porque constituyen un actor de las mismas. Por otra parte, solamente retomaré los aspectos más importantes de los planteamientos del autor, que permitan al lector comprender la lógica de los acontecimientos, como señale en un principio, su investigación es muy exhaustiva, y aunque es muy interesante destacar otros aspectos, por falta de espacio me veo en la necesidad de eliminarlos.

Primera parte: descripción de las practicas actuales de las relaciones laborales como el autor las ha observado en empresas sindicadas y no sindicadas, en los últimos cuatro años.

Para entender la transformación de las relaciones laborales, si es que se ha dado, es preciso, como lo hace el autor, saber cómo era la estructura de éstas en la negociación colectiva, para de ahí comprender qué es lo que ha cambiado y por qué ha cambiado.

Describamos brevemente, cómo eran las relaciones laborales en la negociación colectiva. El sistema de relaciones industriales del New Deal (Nuevo Trato) nació en una coyuntura de favorable crecimiento y expansión del mercado, en los años treinta. En este modelo hubo correspondencia entre los objetivos de los empresarios y los obreros. Los primeros se beneficiaron de la expansión de mercados; Los segundos consiguieron estabilidad salarial, y normatividad de los procesos y condiciones de trabajo. El papel de la política fue garantizar estabilidad entre las relaciones de los actores, porque esto era lo que exigía el entorno exterior.⁸⁶

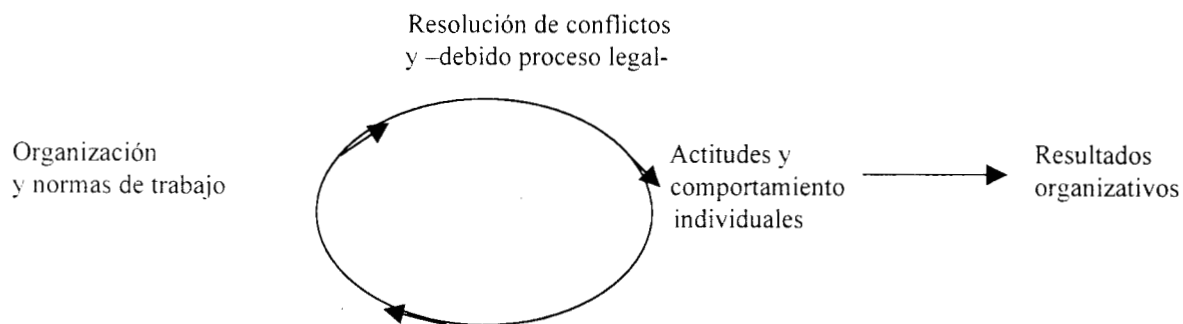
⁸⁵ *Ibid.*, p. 40

⁸⁶ Tomas A. Kochan "Adaptabilidad del sistema de relaciones industriales de Estados Unidos" en *Trabajo*, número

Los mayores logros de este sistema fueron los siguientes: 1) existió un mejoramiento sostenido en salarios y condiciones de trabajo a través de la estandarización salarial y de la difusión de practicas profesionales de administración de recursos humanos; 2) la paz entre la administración y los sindicatos (no necesariamente cooperación) a través de procedimientos de negociación colectiva; y 3) un alto grado de especialización de habilidades y divisiones cerradas de la fuerza de trabajo.⁸⁷

Para ver cómo han cambiado las practicas actuales de las relaciones laborales, Kochan introduce un modelo de sistema de relaciones laborales en el centro de trabajo, que se basa en dos proposiciones básicas. en primer lugar, el sistema realiza tres funciones genéricas que están mutuamente relacionadas: 1) resolver los conflictos y vigilar el cumplimiento de las cláusulas del proceso legal; 2) diseñar y modificar las normas laborales y de la organización del trabajo; y 3) motivar y supervisar a los trabajadores individuales y los grupos de trabajo. En segundo lugar, el cumplimiento de todas estas funciones va a repercutir en los resultados organizativos de la empresa.

FIGURA 4.1 Características generales de los sistemas de relaciones laborales en el centro de trabajo.



Tomas A. Kochan *La transformación. op. cit.* p. 126

En cuanto a los medios para resolver los conflictos y para garantizar el reconocimiento de los derechos individuales en el centro de trabajo. El autor observa una diferencia importante: en el sector sindicado es competencia de los procedimientos de arbitraje y resolución de problemas; pero en el sector no sindicado se han introducido mecanismos cada vez más estructurados como

son: programas de comunicación y el *ombudsman*. Esto ha permitido introducir mejoras en la organización y en la calidad del entorno laboral, por tres razones: 1) las practicas que predominaron en la negociación colectiva son ineficientes para resolver los conflictos y los que den pie a un proceso legal, ya que consumen demasiado tiempo, los recursos de los empresarios, trabajadores y sindicato; 2) las normas legales que caracterizaban a la negociación se reflejan como un signo de incapacidad de comunicación de las partes, o la imposibilidad de resolver problemas; 3) el procedimiento de presentación de reclamaciones hacia la empresa favorecían algunas de las tácticas y maniobras de los sindicatos, además estos procedimientos ampliaban el proceso de negociación colectiva.⁸⁸

Hasta los años treinta, de acuerdo con el autor, el sistema sindical respondía a las necesidad de acabar con los abusos cometidos contra los derechos individuales del sistema basado en la figura de los supervisores. Este sistema era rígido por el carácter excesivamente legalista de la administración de los convenios que se habían introducido a los largo de los años en sistemas sindicados. Pero en los años setenta, apareció **el sistema no sindicado** más flexible para superar esa rigidez.

El sistema sindicado hacia hincapié en la uniformidad y en las normas establecidas en los convenios, mientras que el sistema no sindicado da importancia a la motivación y las diferencias individuales, en cuanto a capacidad y rendimientos laborales.⁸⁹

En toda organización del trabajo las normas son necesarias para garantizar la estabilidad, previsibilidad y uniformidad en la administración de la relación de empleo, y para proteger los derechos de los trabajadores y empresarios. Pero al introducir innovaciones en el centro de trabajo las normas pueden cambiar, en lo referente a seguridad en el empleo y las oportunidades de promoción, bien porque repercuten en el ámbito de la competencia de los distintos puestos de trabajo o porque introducen cambios en la antigüedad de los trabajadores. Los cambios que se hagan representan una amenaza para los derechos e intereses de los mismos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta la aclaración que hace el autor: no es la existencia de practicas o normas de trabajo que regulen la organización del mismo, lo que representa de por sí un peligro para los resultados económicos o los intereses de los trabajadores, el factor critico es más bien **la**

⁸⁷ *Loc. cit.*

⁸⁸ Kochan, Tomas. *La transformación de las relaciones laborales op. cit.* pp. 127-128

flexibilidad en virtud de la cual las normas y practicas se pueden adaptar cuando lo requieran las circunstancias.⁹⁰ Y el sistema no sindicado se caracteriza por introducir una mayor flexibilidad en las normas laborales.

El sistema sindicado surgió durante el periodo de producción en masa de productos estandarizados. En este proceso, los trabajadores no participaban en el diseño del trabajo, sólo se limitaban a ejecutar tareas monótonas y repetitivas. Ahora, el autor ha observado que el sistema no sindicado, el cual se basa en las teorías de la motivación, pone especial atención a las preocupaciones de los trabajadores individuales y los motiva a participar en el proceso de trabajo.⁹¹ Otra característica de ese sistema es que ha introducido el trabajo en equipo, más que puestos individuales.

Los índices más elevados de reclamaciones y el mayor grado de confianza dentro de la empresa, están asociados a las tasas más elevadas de productividad y de calidad de producción.⁹² De ahí, que los nuevos modelos de organización del trabajo que ha introducido el sistema no sindicado han favorecido un estilo de gestión basado en la participación y un alto nivel de implicación de los trabajadores en la resolución de los problemas relacionados con su trabajo.⁹³ Esto, conlleva a que **el proceso de toma de decisiones se descentraliza.**

Las teorías del comportamiento que sirvieron de base a los nuevos sistemas no sindicados, consideran que las empresas eran sistemas operativos, quitando importancia o ignorando por completo la existencia de **conflicto de intereses** entre empresarios y trabajadores. La mayor parte de estas teorías suponían, y todavía suponen, plantea Kochan, que una gestión eficaz puede integrar los objetivos de los trabajadores con los de la empresa.⁹⁴

Aunque esas teorías sobre el diseño de los puestos de trabajo se presentaron inicialmente como estrategias para atender las necesidades individuales de los trabajadores, en los años ochenta el interés del personal directivo, por estos nuevos sistemas de trabajo se debía más al deseo de flexibilidad en la organización del trabajo que a sus posibles ventajas psicológicas o

⁸⁹ *Ibid.*, pp. 140-141

⁹⁰ *Ibid.*, p. 131

⁹¹ *Ibid.*, p. 135

⁹² *Ibid.*, p. 139

⁹³ *Ibid.*, p. 142

⁹⁴ *Loc. cit.*

motivaciones.⁹⁵

Estas son las estrategias que estaban apareciendo en forma imperceptible en este periodo, pero la teoría tradicional de las relaciones laborales era incapaz de dar una explicación a estos cambios. Esto demuestra que los empresarios tienen una arraigada resistencia hacia los sindicatos.

Para desarrollar esta primera parte, Kochan se basó en una gran variedad de muestras y estudios. Los resultados que obtuvo, demuestran que hay claras diferencias en la aplicación de las funciones de los sistemas de relaciones laborales en el lugar de trabajo entre sistemas sindicados tradicionales y los sistemas no sindicados. Estos últimos ofrecen mayor flexibilidad en la gestión y asignación de los recursos humanos; Tienen costos laborales más bajos; y parecen mantener ventajas en lo que se refiere a salarios y prestaciones. Estas diferencias observadas en los costes parecen ser bastante amplias como para argumentar que las fábricas sindicadas son menos rentables.

Ahora bien, como el grado de conflictividad, el nivel de confianza en las relaciones entre trabajadores y empresarios; y la complejidad de las normas de trabajo ejercen efectos significativos en la empresa, los sistemas no sindicados han establecido un nivel de confianza en las relaciones laborales y han hecho más flexibles las normas de trabajo, como se verá más adelante. Esto les ha permitido incrementar el rendimiento de la empresa, por ello, hay una clara diferencia entre el rendimiento de este sistema y el sistema sindicado.⁹⁶

Actualmente, parece que los nuevos sistemas no sindicados presentan a los empresarios algunas ventajas en lo que se refiere a los costes y otros aspectos estratégicos (por ejemplo: mantiene a las fábricas al margen de los sindicatos) y además parece responder a los intereses de una parte significativa de los trabajadores en lo que respecta a la motivación y posibilidad de desarrollo.⁹⁷

⁹⁵ *Ibid.*, p. 144

⁹⁶ *Ibid.*, pp.157-158

⁹⁷ *Ibid.*, p. 158

Segunda parte: análisis de esas practicas y el cambio histórico que las superó de acuerdo con la revisión de una teoría de las relaciones laborales.

Para Kochan los años ochenta representan un periodo de cambio fundamental y estructural. Al hablar de estos cambios, el autor, se refiere **a que los papeles desempeñados por los trabajadores y empresarios en el periodo de la negociación colectiva se han alejado de las pautas tradicionales hasta el punto de que no sólo modifican de forma cualitativa el proceso y los resultados de las negociaciones, sino que además cambian los papeles y estrategias de las partes en los niveles superiores e inferiores de las relaciones laborales.**⁹⁸

Por otra parte, los cambios que ocurrieron a principios de los años ochenta se deben **a un conjunto de presiones ambientales profundas que se habían ido acumulando gradualmente, así como una serie de estrategias organizativas que venían introduciéndose discretamente desde hace varios años.**⁹⁹

Antes de retomar las comprobaciones de estas hipótesis veamos cuál es la esencia del debate y su interpretación. Este debate se centra en tres interrogantes: *interrogante 1*: los salarios que se consiguieron a principios de los años ochenta ¿han representado una desviación sistemática de las tendencias establecidas en la negociación colectiva? Evidentemente, algo ha cambiado en las fuerzas que influyen en el comportamiento de los salarios, pero ¿qué ha cambiado?, este es el *interrogante 2*.

El autor observó que **los empresarios actuaron con mayor agresividad, pues exigieron la descentralización de la estructura negociadora; abandonaron la premisa de la paz social, sustituyéndola por el control de los costes laborales aún con riesgo de provocar mayores trastornos en las relaciones entre sindicatos y empresarios; pusieron fin a las comunicaciones tradicionales y otros protocolos de la negociación; exigieron importantes cambios en las condiciones económicas de los contratos de empleo.**

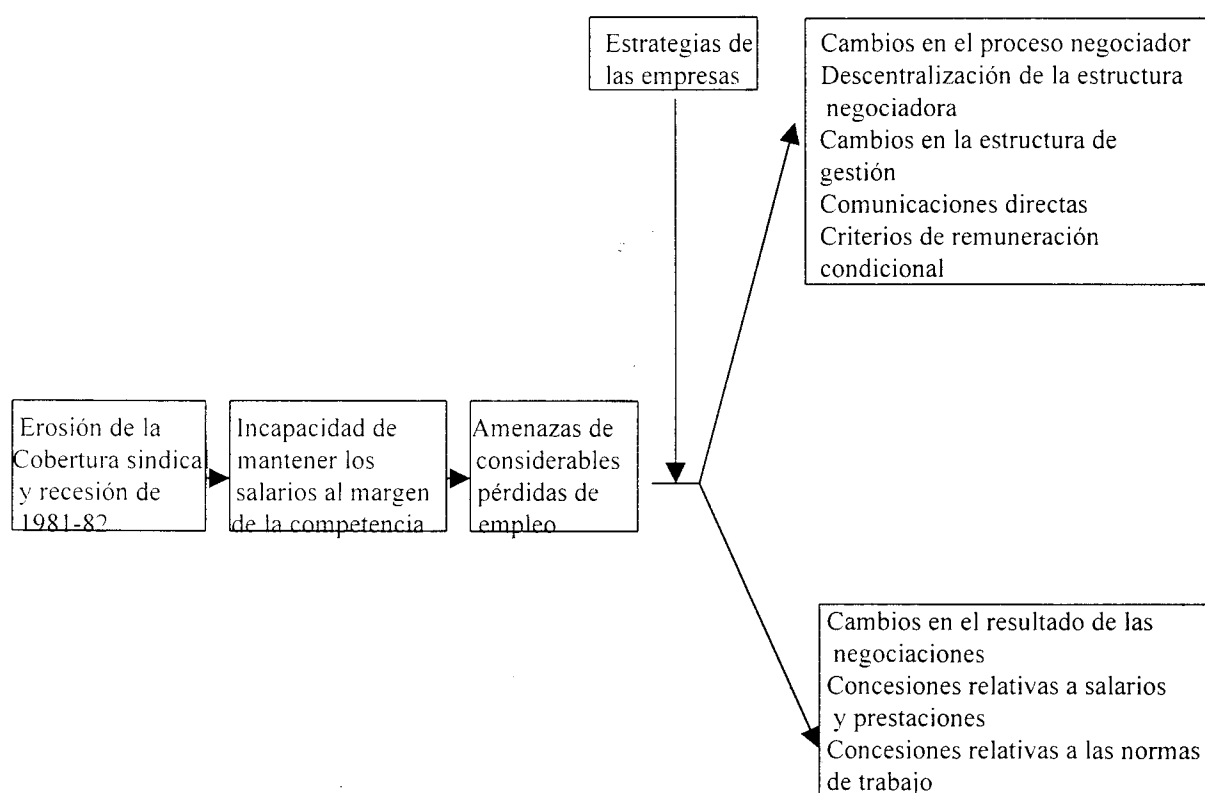
Los sindicatos respondieron así: aceptaron **concesiones** en los salarios y en las normas de trabajo, debido a las amenazas de profundos recortes de empleo que le hacían los empresarios. A diferencia de donde tenían poder suficiente, negociaron compensaciones que significaban una mayor seguridad en el empleo y mayor influencia en las decisiones de la empresa.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 160

⁹⁹ *Ibid.*, p. 24

Interrogante 3: ¿se trata de cambios generales? No. Los cambios que ha descrito se han concentrado en lugares donde las presiones son más fuertes y donde el cambio en las relaciones laborales iba unido a unas estrategias viables desde el punto de vista de los sindicatos y de la empresa.¹⁰⁰ Teniendo presentes estos problemas, analicemos cómo el autor baja del nivel teórico al práctico, el marco teórico que propuso.

FIGURA 5.1. *Fuerzas que provocaron cambios en la negociación colectiva durante los años ochenta.*



Kochan, Tomas. *Ibid.*, p. 164

El modelo de relaciones laborales del *New Deal* se desarrollo en una coyuntura favorable de crecimiento y expansión del mercado, por ello fue adoptado por las políticas gubernamentales y por la mentalidad dominante que prevalecía entre los sindicatos y los hombres de empresa.

¹⁰⁰ *Ibid.*, pp. 162-163

Estableció fórmulas **cuantitativas** para fijar los salarios. Y permitió que la capacidad negociadora de los sindicatos se reforzara debido a que penetraron en los principales sectores del país. Finalmente, el crecimiento económico y la maduración institucional de la negociación colectiva dieron estabilidad a la negociación.¹⁰¹

Sin embargo, **las presiones ambientales se fueron acumulando**, y como consecuencia, el poder estratégico de los sindicatos disminuyó. Entre éstas destacan las siguientes: los sindicatos tenían que competir con empresas no sindicadas, tanto internacionales como nacionales; en los años setenta hubo un incremento de las diferencias salariales entre empresas sindicadas y no sindicadas; en los sectores como compañías aéreas, transporte por carretera y las comunicaciones, la flexibilización produjo una competencia de los costes. Hay que tener en cuenta que la presión económica estaba a favor de la reducción de costes, y se exacerbo aún más, en el sector sindicado, por la recesión de 1980; el empleo industrial bajo considerablemente; conforme los sindicatos perdieron la capacidad de mantener altos costos en comparación con las empresas no sindicadas, fueron perdiendo su capacidad negociadora.¹⁰²

En el interés por frenar los costes laborales y responder a las presiones ambientales, los trabajadores y empresarios incluyeron en las concesiones de los convenios laborales **cambios en las normas de trabajo**, éstos ya se habían registrado durante el pasado, sobre todo durante los períodos de profunda recesión, pero hoy se están dando con mayor intensidad. A partir de una encuesta de 1983, Kochan observa que los empresarios habían procurado ante todo lograr una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos. Esta tendencia se refleja en aspectos como la ampliación de las clasificaciones de puestos, mayor discrecionalidad patronal en las horas flexibles, mayor libertad en los derechos del subcontrata¹⁰³ (contratistas independientes).

En la medida en que los empresarios y trabajadores buscaron dar respuesta a la fuerte presión ambiental, *modificaron la negociación colectiva* incorporando en ella nuevos temas. En muchos casos, plantea el autor, implicó la introducción de cambios en el sistema de trabajo o en el plano estratégico de la práctica de las relaciones laborales.¹⁰⁴ Entre los nuevos temas que incluyó la negociación colectiva, encontramos **la seguridad en el empleo** que se dio como una

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 165

¹⁰² *Ibid.*, pp. 167-168

¹⁰³ *Ibid.*, p. 171

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 172

compensación de las concesiones que habían dado los sindicatos a las empresas, por ejemplo, la respuesta de los sindicatos fue alentar el mantenimiento de los ingresos mediante prestaciones complementarias por desempleo.¹⁰⁵

En general, los programas sobre la seguridad de empleo aumentaron significativamente a principios de los años ochenta. Esta expansión ha fomentado un tipo de colaboración conjunta, que constituye una estrategia empresarial. Pero como señala el autor, más que un beneficio reconocido en los convenios colectivos, la seguridad en el empleo, se ha considerado cada vez más como un objetivo que deben alcanzar las partes.¹⁰⁶

Para ilustrar lo anterior veamos, de manera muy breve, lo que sucedió en las compañías aéreas. Esta investigación, le permitió al autor demostrar que la estructura institucional en los tres niveles, dentro de la cual se producen las relaciones laborales, no es meramente teórica.

Dentro de este sector, existieron empresas que se concentraron sólo en mercados regionales y contaron con poca o ninguna competencia, de tal forma, que se encontraron en una situación de monopolio. Estas estrategias les permitieron evitar las fuertes presiones competitivas, por lo que pudieron mantener las relaciones laborales más o menos intactas. Estas empresas fuertes, ofrecieron seguridad en el empleo, a cambio de que los sindicatos proporcionaran concesiones relativas a las normas laborales. Cabe señalar que la exigencia de las concesiones¹⁰⁷ fue en respuesta a la fuerte competencia y al alto nivel de sindicación. Por el contrario, las empresas que se encontraron al borde de la quiebra no pudieron garantizar la seguridad en el empleo, y proporcionaron a los sindicatos otras ventajas a cambio de que éstos dieran las concesiones: tuvieron que recurrir, en muchos casos, **a reconocer una mayor intervención de los sindicatos en la gestión de los asuntos de la empresa y dar a los trabajadores una mayor posibilidad de participar en la propiedad de la misma.** Otra estrategia de estas empresas fue otorgar la propiedad de acciones a los sindicatos para obtener concesiones, **pero además, ofrecieron a los sindicatos la posibilidad de intervenir en sus consejos de dirección y tener acceso a informaciones que anteriormente se consideraban competencia exclusiva de la dirección.** Estas son las situaciones en **que la negociación de**

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 173

¹⁰⁶ *Loc. cit.*

¹⁰⁷ Por concesiones entiendo, que los sindicatos dan un margen de libertad a los empresarios para intervenir en la disminución de los salarios, en las normas laborales, jornadas de trabajo, etc.

concesiones no sólo ha reducido los salarios, como en las empresas que otorgaron seguro de empleo, sino que además ha producido cambios fundamentales en el papel desempeñado por cada uno de los actores en el plano estratégico de las relaciones laborales.¹⁰⁸

Estas comprobaciones permiten al autor demostrar la importancia de la estructura institucional en los tres niveles. Así, los “cambios en el nivel intermedio de las relaciones laborales se ven afectados no únicamente por los cambios del entorno, sino también por las diversas estrategias patronales adoptadas en los niveles superiores del sistema de relaciones laborales. A su vez, en algunos casos las compensaciones efectuadas a cambio de las concesiones han producido cambios fundamentales en la estructura de las relaciones laborales dentro de la empresa modificando el papel de la dirección y de los sindicatos tanto a nivel estratégico como en el centro de trabajo”.¹⁰⁹ Con esto, el autor comprueba su idea fundamental: “el proceso de negociación colectiva se ve presionado y obligado a adaptarse por una acción de fuerzas que operan por encima y por debajo”.¹¹⁰ Pero además confirma su tesis: **“hay una compleja interacción entre un entorno competitivo más exigente y la configuración de las decisiones estratégicas de la empresa, interacción que produce una serie de opciones y diversidades en los resultados de las relaciones laborales. Por ello, una explicación completa de los cambios recientes en las relaciones laborales presupone un examen de las variables que engloban estas interacciones”**.¹¹¹

Así, vemos que los cambios introducidos durante los años ochenta implicaron algo más que ajustes salariales y en las normas laborales. Los trabajadores y empresarios al mismo tiempo que quisieron dar respuesta a las presiones del entorno, introdujeron cambios significativos en el proceso de negociación. Estos cambios invirtieron muchas de las estructuras, modelos y procedimientos que se han ido consolidando a lo largo de muchos años en las relaciones negociadoras. Entre los cambios más importantes en el proceso negociador cabría citar **la descentralización de las estructuras negociadoras, los desplazamientos en el papel del personal interno encargado de las relaciones laborales, las nuevas políticas de comunicación, la mayor atención a los criterios de remuneración condicional y un cambio**

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 182

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 183

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 40

¹¹¹ *Ibid.*, pp. 183-184 aum. negritas

en la estructura de la actividad huelguística.¹¹²

De esta manera, pareciera ser que los tradicionales procedimientos de negociación de los años treinta ha llegado a su fin. Lo interesante es saber por qué. De acuerdo con el autor, esto se debe a **que los modelos tradicionales de representación y participación encarnados en el sistema de relaciones laborales del *New Deal* resultan ineficientes para atender las necesidades actuales de los empresarios** (eficacia, flexibilidad y adaptabilidad) **y de los sindicatos** (organización y representación de los trabajadores).¹¹³

Para que el proceso de negociación colectiva se estableciera, se requirió de mucho tiempo, y de enfrentamientos cotidianos entre empresarios y trabajadores. El autor ilustra este aspecto analizando lo que paso en el sector del transporte, no lo voy a retomar, lo que me interesa de su análisis es saber que de “la misma manera que el movimiento hacia una estructura de negociación centralizada fue un proceso lento y deliberado, la vuelta hacia un tipo de negociación más descentralizado requirió también tiempo y esfuerzo. Por ello, cabría pensar que este movimiento reciente hacia una negociación más descentralizada representa un cambio que no desaparecerá probablemente ni con facilidad ni con rapidez.”¹¹⁴

Otro elemento que contribuyó a cambiar la negociación colectiva fue el cambio en la distribución del poder de la empresa: el crecimiento de la participación de los trabajadores contribuyó a reducir el poder e influencia de los profesionales de las relaciones laborales, que en los años cuarenta tuvieron gran importancia. Así, al final de los años setenta muchos encargados de las relaciones laborales quedaron marginados dentro de la jerarquía empresarial de la toma de decisiones. Los criterios que habían utilizado para mantener su poder dentro de la empresa no fueron válidos para hacer frente a las presiones competitivas. El poder de negociación se desplazo hacia los altos ejecutivos, en términos generales, el personal operativo y ejecutivo del nivel medio participaba ahora cada vez más intensamente en la fijación de los objetivos y estrategias de negociación y, en algunos casos, interviene de hecho en las negociaciones mismas.¹¹⁵

La descentralización de las estructuras negociadoras y la respuesta a las presiones económicas requirió cambiar las expectativas de los trabajadores de base. Para lograrlo, los

¹¹² *Ibid.*, p. 184

¹¹³ *Ibid.*, p. 298

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 187

¹¹⁵ *Loc. cit.*

empresarios se propusieron mejorar el sistema informativo sobre la situación económica de la empresa y las condiciones competitivas del sector. Esta estrategia estaba en contraste con la tendencia tradicional en la que se limitaba la información entre empresa, y los dirigentes sindicales y los trabajadores. Las nuevas iniciativas de comunicación se utilizaron para que los trabajadores aceptaran los términos de las negociaciones que planteaban relacionar la remuneración, prácticas salariales y necesidades de la empresa -productividad y liquidez financiera- para que con ello, cambiaran las expectativas de los trabajadores y al mismo tiempo evitar que se dieran huelgas. Esto obligó a la dirección y a los dirigentes sindicales a complementar su anterior insistencia en la estabilidad, pero con un nuevo interés: modificar los costos laborales.¹¹⁶

El recrudecimiento de la competencia y la incertidumbre e imprevisibilidad creciente de los mercados de producción, a principios de los años ochenta, obligó a las empresas a cambiar los criterios de remuneración. Los empresarios preferían sustituir los sistemas tradicionales por procedimientos que dependían de la productividad de la empresa o del mercado de trabajo local.¹¹⁷

Las compañías y los centros de trabajo han presentado grandes diferencias en lo que se refiere al nivel de modificación de las prácticas tradicionales de negociación y a las interacciones registradas entre las diversas modificaciones. Sin embargo, a nivel general las empresas reorientaron su estrategia y luego introdujeron cambios en la manera de relacionarse y negociar con sus trabajadores. Esta reorientación de la gestión de los recursos humanos provocó cambios en el proceso y resultados de la negociación colectiva. Entre estos cambios tenemos: a) negociación de un convenio independiente con la empresa; b) una comunicación más directa con los trabajadores sobre las condiciones y alternativas de la empresa; c) y la participación directa de los altos cargos operativos en el proceso de negociación de los convenios, dicha participación sustituyó el anterior predominio del personal encargado de relaciones laborales.¹¹⁸

El tipo de negociación que predominó en los años ochenta es un sistema de remuneración y trabajo que recompensa la productividad y alienta el compromiso del trabajador en sus actividades. Por otra parte, los cambios en los resultados de la negociación fueron acompañados

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 189

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 191

por cambios significativos del proceso de la misma, en asociación vigente entre los cambios de la estrategia comercial y de la empresa y la gestión de los recursos humanos.¹¹⁹

En algunos casos, para dar respuesta a las presiones económicas, **trabajadores y empresarios han introducido ya los rudimentos de lo que con el tiempo podría constituir un nuevo sistema de relaciones laborales.** Este nuevo sistema parece caracterizarse por una **mayor importancia de los sistemas localizados y condicionales de remuneración, una organización del trabajo más flexible y por equipos, una mayor seguridad de empleo y una mayor implicación de los trabajadores y de los sindicatos en las decisiones relativas a las estrategias y a la producción.**¹²⁰

Tercera parte: partiendo de aquella descripción de las practicas actuales y de haber revisado el marco teórico evalúa e interpreta las transformaciones que han ocurrido y que continúan ocurriendo en las relaciones laborales.

Para evaluar e interpretar las transformaciones que han ocurrido en las relaciones laborales, analicemos, como lo plantea Kochan, con mayor detalle cómo es que los trabajadores han tenido una mayor participación en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones.

Los procesos de participación han recibido distintos nombres, por ejemplo: programas de calidad de vida en el trabajo, círculos de calidad, participación de los trabajadores, equipos de participación de trabajadores-empresarios y equipos operativos. Aunque entre estos procesos hay sutiles diferencias, el autor se va a referir a todos en general utilizando el nombre genérico de programas de calidad de vida en el trabajo (CVT).¹²¹

Como se había mencionado anteriormente, Kochan retoma el aspecto histórico para saber qué papel ha jugado en las relaciones laborales, en este sentido, plantea que no podemos comprender cual es la respuesta actual de los representantes de los trabajadores y empresarios ante las innovaciones registradas en el centro de trabajo sin antes comprender la controvertida y, en muchos sentido, problemática evolución de los programas de calidad de vida en el trabajo.¹²²

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 202

¹¹⁹ *Ibid.*, pp. 202-203

¹²⁰ *Ibid.*, p. 204

¹²¹ *Ibid.*, p. 206

¹²² *Loc. cit.*

Las iniciativas de calidad de vida en el trabajo se basaron en la idea fundamental de que si se lograba que los trabajadores se implicaran más en las decisiones relacionadas con su actividad y una mayor colaboración entre trabajadores y empresa resultaría beneficioso para ambos. ¿Por qué entonces, tantos dirigentes sindicales y profesionales de las empresas encargados de las relaciones laborales fueron tan escépticos y reacios cuando se intentaron introducir estos conceptos? Una de las razones, es que estos programas, como lo muestra el siguiente cuadro, tienen una orientación que no coincide con la de los procesos de negociación colectiva.¹²³

<i>Sistema tradicional de relaciones laborales desarrollado en el marco de la negociación colectiva</i>	<i>vs</i>	<i>Programas de calidad de vida en el trabajo</i>
El orden de las relaciones se fundamentaba en los convenios y en la debida aplicación de éstos.		Los defensores de los programas de calidad insistían sobre todo en las motivaciones y necesidades psicológicas de los trabajadores individuales.
La negociación colectiva se orientaba sobre todo a la resolución de los conflictos internos, al cumplimiento de las normas en la resolución de conflictos sobre los derechos individuales o de grupo y a la aplicación uniforme de las practicas y normas laborales.		Se insistía en los valores de la participación individual, la cooperación, la resolución de problemas específicos y el establecimiento de las relaciones de confianza mediante procesos participativos de carácter no oficial.

Datos retomados de Kochan, *Ibid.*, p. 208

Estas diferencias eran especialmente importantes y se acentuaron cuando los trabajadores y empresarios de los centros sindicados trataron de integrar la negociación colectiva y los procesos de calidad de vida en el trabajo. Muchos dirigentes sindicales temían que dichos procesos desplazarán la importancia de los sindicatos locales y la inviolabilidad de los convenios colectivos. Sus temores se vieron fomentados porque donde se aplicaron por primera vez los principios de calidad de vida en el trabajo fueron en contextos no sindicados y formaban parte de una estrategia antisindical. Estas y otras innovaciones relativas al centro de trabajo constituyeron, a lo largo de los años sesenta y setenta, estrategias de exclusión de los sindicatos, por ello, los líderes sindicales no aceptaron este tipo de innovaciones en los contextos sindicados durante los años setenta.¹²⁴

Esa resistencia dificultó la difusión de los programas de calidad de vida en el trabajo. Aunado a ello la mayor parte de los directores operativos consideraban que los programas de

¹²³ *Ibid.*, p. 207

¹²⁴ *Ibid.*, p. 208

calidad de vida en el trabajo no contribuían significativamente a mejorar los resultados en la organización. Tampoco se apreciaba en los altos cargos de la empresa un cambio significativo de mentalidad que justificara la introducción de procesos de calidad de vida en el trabajo únicamente para mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores individuales. Estos programas se veían como una especie de moda de los teóricos de las ciencia del comportamiento y de los consultores sobre desarrollo organizativo, pero no algo que permitiera mejorar los resultados concretos de la empresa, que era lo que de verdad preocupaba a los directores de fábrica.¹²⁵

Sólo a finales de los años setenta y principios de los ochenta estos programas merecieron la atención de muchos directores operativos, cuando el deterioro de la economía americana y la creciente popularidad de las técnicas japonesas de gestión intensificaron las presiones para aumentar la productividad, mejorar la calidad de producción y reducir los costos. **Estas presiones del contexto** convencieron a los jefes operativos de que debían prestar mayor atención a los problemas relacionados con el centro de trabajo e impulsaron una mayor experimentación de los programas de calidad de vida en el trabajo, que parecían prometer unas relaciones más flexibles y cooperativas entre trabajadores y empresa.¹²⁶

Aunque, como señala el autor, es difícil obtener estimaciones precisas de los efectos que la aplicación de los CVT vayan a ejercer sobre los rendimientos de la empresa. Él las hace retomado como base su marco teórico. Presupone la existencia de importantes interacciones entre los diversos niveles del sistema de relaciones laborales. Esto supone dar seguimiento a los experimentos que se hagan sobre las relaciones laborales en el lugar de trabajo al menos un ciclo completo de negociaciones del convenio, con la finalidad de evaluar su capacidad y permanencia. Sólo así, con este marco temporal sería posible evaluar los resultados conseguidos de introducir los principios y procesos en el nivel superior e inferior de la practica de las relaciones laborales.

Pero además, también es importante examinar la persistencia de los cambios introducidos en el centro de trabajo durante un periodo más largo de tiempo, sobre todo su resistencia cuando cambia la coyuntura económica o la situación de la empresa, cuando sustituyen a dirigentes principales de los sindicatos y empresas, cuando hay reelección o cuando se adaptan nuevas estrategias empresariales. Como no es posible estudiar cada uno de los experimentos o intentos de

¹²⁵ *Ibid.*, p. 210

¹²⁶ *Ibid.*, p. 210

cambio durante un periodo tan largo, entonces es fundamental, **medir los efectos que los acontecimientos registrados en los niveles superiores del sistema de relaciones laborales ejercen sobre la difusión e institucionalización de los cambios en el centro de trabajo.**¹²⁷ Por ello es importante retomar el análisis que hace de los resultados de los programas de calidad de vida en el trabajo.

En un primer momento, estos programas se introdujeron en las empresas para establecer un clima de mayor confianza y para resolver los problemas (estos fueron los procesos de participación del tipo 1). Pero al no ir acompañados por otros cambios organizativos implicó que no se consiguieran mejoras duraderas en los costos de trabajo. De tal manera, que sólo se produjeron mejoras en la calidad de la producción. Esto lleva a concluir al autor que los programas de calidad de vida en el trabajo no bastan por sí solos para sopesar la competencia que existe entre los sistemas sindicados y no sindicados. En otras palabras, podría constituir un punto de partida, pero no un punto de llegada satisfactorio.¹²⁸

Las fábricas donde sólo trataron de establecer un clima de mayor confianza y de resolver los problemas concretos sin introducir otros cambios organizativos no consiguieron mejoras duraderas en los costos del trabajo y produjeron sólo pequeñas mejoras en la calidad de la producción.¹²⁹

La mayor parte de los primeros programas de los trabajadores se mantuvieron al margen de la negociación colectiva. Pero en los primeros años de la década de 1980, cuando trabajadores y empresarios recurrieron a los programas de cooperación para responder a las presiones económicas, esta separación entre programas de cooperación y otras actividades en el sector de las relaciones laborales y de los problemas en el lugar de trabajo resultó artificial.¹³⁰

Al analizar cómo están relacionados los programas de participación con los otros dos niveles de las relaciones laborales, concluye que los programas más eficaces de participación de los trabajadores implican una reorganización del trabajo y una mayor participación de los sindicatos en el proceso de toma de decisiones. Así, **ha observado que los CVT van acompañados de innovaciones en el centro de trabajo.**

¹²⁷ *Ibid.*, p. 214

¹²⁸ *Ibid.*, p. 219

¹²⁹ *Ibid.*, pp. 218-219

¹³⁰ *Ibid.*, p. 219

En los procesos de participación (tipo 2) la aplicación de los programas de participación de los trabajadores, abordó, en la década de los ochenta, dos temas fundamentales: 1. La presión económica era un factor importante que impulsaba estos programas y obligaba a preguntarse cuál debería de ser su relación con las otras medidas de reducción de costes; 2. Los trabajadores y empresarios tenían que decidir si los programas de participación se ampliarían o no hasta el punto de que implicaran una transformación más sistemática de las relaciones laborales.¹³¹

El movimiento a favor de una transformación fundamental fue estimulado por la **generalización del sistema de los equipos operativos** a un número mayor de fábricas. Pero qué implica dicho sistema. **Implica una reorganización fundamental de las relaciones laborales en la fábrica**, porque supone al mismo tiempo cambios en la organización del trabajo, una mayor intervención de los trabajadores en la decisiones, una reducción de las clasificaciones de empleos y una **ampliación de las funciones de los mismos**. La participación de los trabajadores se produce a través de los mismos equipos, ya que éstos pueden influir en la distribución, y el algunos casos, en el diseño de sus funciones.¹³²

Si bien el autor señala que los procesos de participación de los trabajadores del tipo 2 pueden estar vinculados a importantes cambios en la organización del trabajo y en la participación de los sindicatos locales en la actividades de la fábrica, no puede presentarnos el impacto de las innovaciones del tipo 2 de las fábricas, lo podría hacer, de acuerdo con él, cuando el concepto de equipo operativo haya superado la prueba del tiempo, especialmente, el tiempo de duración de al menos un ciclo de negociaciones de convenios. Recuérdese que esta es una de las dificultades por las que no se puede presentar fácilmente el impacto de las innovaciones.¹³³

Finalmente, en los procesos de participación, del tipo 3, se vinculan las innovaciones en el centro de trabajo con los cambios en la negociación colectiva y el proceso de toma de decisiones estratégicas a largo plazo. El caso ilustrativo de esta vinculación es el de la empresa Xerox, quien además, debido a las fuertes presiones ejercidas por los empresarios, se incluyó el objetivo de aumentar la productividad mediante una reorganización del trabajo.¹³⁴ Cabe mencionar que este proceso no fue nada fácil, por ello se llevo con lentitud.

¹³¹ *Ibid.*, p. 22

¹³² *Ibid.*, pp. 222-223

¹³³ *Ibid.*, p. 225

¹³⁴ *Ibid.*, p. 231

En los casos en que los programas de CVT fueron adoptados conjuntamente por sindicatos y empresarios se han visto coronados por el éxito. No obstante, no todas las iniciativas de CVT han conseguido responder a los desafíos encontrados a lo largo de un ciclo de negociaciones o a lo largo de los cambios registrados en las estrategias sindicales y patronales de niveles superiores.¹³⁵ De ahí que el éxito de los programas de calidad de vida en el trabajo y de otros intentos de cambio dependen de la capacidad de organización y de reforzar y mantener un alto nivel de confianza. En lo que respecta a los cambios introducidos en el centro de trabajo, el mantenimiento de un clima de confianza dependerá fuertemente de la medida en que las estrategias y acontecimientos registrados en los niveles superiores del sistema de relaciones laborales estén en conformidad y en vinculación con el crecimiento de la confianza en el lugar de trabajo. Por ello, los esfuerzos de CVT tienen más probabilidades si se ven reforzados por una serie de interacciones en los niveles superiores del sistema de relaciones laborales.¹³⁶

Es decir, sólo cuando las innovaciones en los tres niveles se vinculen mutuamente de forma integrada, los sindicatos y empresarios serán capaces de introducir todos los cambios necesarios y mantener su interés por las innovaciones que les permitan recuperar los retrasos en la productividad y su posición de liderazgo en las relaciones laborales.¹³⁷

Cuarta parte: en esta penúltima parte, el autor, va a evaluar hasta qué punto los acontecimientos que tuvieron lugar en los años ochenta representan un alejamiento de los principios y prácticas del New Deal en los años treinta. Y un alejamiento de la negociación colectiva.

Debemos de tener presente que la participación de los sindicatos, tiene límites, ya que su intervención no llega a las decisiones empresariales estratégicas que repercuten en la empresa y en las condiciones de empleo. Lo importante, es saber que **hay una tendencia cada vez más fuerte de abandonar el sistema de negociación colectiva: los sindicatos tratan cada vez más de influir en las decisiones estratégicas en vez de limitarse a negociar solamente las repercusiones de estas decisiones.**¹³⁸

¹³⁵ *Ibid.*, p. 236

¹³⁶ *Ibid.*, p. 241

¹³⁷ *Ibid.*, p. 275

¹³⁸ *Ibid.*, p. 243

Sin embargo, no todos los esfuerzos han conseguido resultados positivos, debido a que **los trabajadores y empresarios tienen dificultades para integrar la resolución conjunta de los problemas estratégicos de la empresa con los problemas y procedimientos relativos a la situación en el centro de trabajo y la negociación colectiva.**

Para comprender por qué la búsqueda de un nuevo modelo estratégico resulta tan difícil, es preciso considerar hasta qué punto la implicación en este nivel representa una ruptura significativa con el sistema de relaciones laborales del *New Deal*.¹³⁹

En el modelo de relaciones laborales estadounidense la resistencia de los dirigentes sindicales a intervenir en la gestión mediante consultas conjuntas o a solicitar procedimientos conjuntos de toma de decisiones refleja la arraigada tradición del sindicalismo moderado en el movimiento obrero, el verse obligado a apoyar decisiones desagradables y los riesgos políticos que implicaría una identificación demasiado estrecha con los empresarios y una pérdida de contacto con los intereses de la base, implica una ruptura con las concepciones tan firmes de los que era una estrategia adecuada; en donde los principios básicos del modelo de negociación colectiva del *New Deal* era que «el empresario decide y los trabajadores y sus sindicatos se quejan o negocian las repercusiones de las decisiones patronales a través de la negociación colectiva».

Además, existen fuertes conflictos y debates políticos internos en los sindicatos; algunos dirigentes opinan que la intervención en las medidas de gestión representan una ruptura con las más respetables tradiciones del sindicalismo y amenaza con minar su independencia, que a lo largo de toda su historia ha sido la base de la capacidad negociadora de los sindicatos y de los logros conseguidos, tras duras batallas, en la negociación colectiva.¹⁴⁰

Pese a que el autor tiene bases para demostrar que sí hay una tendencia hacia la participación de los sindicatos y trabajadores en las cuestiones estratégicas de la empresa, es difícil, formular previsiones sobre el curso o las implicaciones de dicha participación. Esta propuesta de participación es tan nueva que los empresarios y trabajadores tienen todavía que hacer frente a los difíciles problemas económicos y políticos que muchas veces llevaron a abandonar las iniciativas anteriores. Sólo en la medida en que estas nuevas estrategias organizativas -que están experimentando- **se extendieran, representarán una ruptura decisiva**

¹³⁹ *Ibid.*, p. 244

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 245

con el modelo del *New Deal* de negociación colectiva y relaciones laborales.¹⁴¹

Hasta aquí, se han analizado las transformaciones de las estrategias de los empresarios, sindicatos obreros y las estructuras y procesos institucionales de las relaciones laborales, sin embargo, el análisis de las fuerzas que influirán en las decisiones que configuran el futuro de las relaciones laborales, quedaría incompleto si no tuviéramos en cuenta un elemento básico de todas las instituciones que intervienen en el sector de las relaciones laborales: **los objetivos, expectativas y necesidades que los trabajadores aportan a sus relaciones de empleo**, ya que la eficacia de las instituciones y procesos de gestión de representación de los trabajadores debe ser acorde con las necesidades sentidas y las preferencias manifestadas por los individuos y grupos a cuyo servicio se ponen. Bajo esta noción el autor plantea una pregunta muy importante: ¿existe capacidad del modelo tradicional de negociación colectiva del *New Deal* o del modelo no sindical de gestión de los recursos humanos para responder a las necesidades y expectativas de los trabajadores de hoy.¹⁴²

Aunque existe un prolongado debate filosófico entre quienes creen que todas las concepciones de los trabajadores sobre sus «necesidades» son resultado de su contexto social y quienes están convencidos de que los individuos son capaces de identificar sus propias necesidades e intereses. La postura de Kochan, es que los trabajadores tienen una serie bastante bien definida- de intereses económicos y expectativas o necesidades psicológicas en lo que se refiere a su trabajo y a su carrera profesional, en este sentido, los resultados de su investigación confirma que todos los trabajadores manifiestan preferencia por lo que puede representar una mejora en sus niveles de vida, su control del entorno circundante y en la autoestima que pueden conseguir a través de su trabajo.¹⁴³

Lo que ayuda a los trabajadores a atribuir prioridad a diferentes objetivos, son las políticas de gestión, las estructuras y los procesos. Estos elementos brindan los recursos necesarios para conseguirlos. A su vez, los trabajadores evalúan si los procesos de representación de los empresarios y sindicatos les ayudan o no a alcanzar sus objetivos y expectativas en relación con su trabajo.¹⁴⁴

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 274

¹⁴² *Ibid.*, p. 277

¹⁴³ *Ibid.*, p. 279

¹⁴⁴ *Loc. cit.*

Lo que el autor comprobó es que **los trabajadores americanos desean tener una influencia en las cuestiones estratégicas, como es en el uso de la nueva tecnología, pero sólo demuestran un fuerte interés cuando comprueban que su participación contribuye al logro de sus expectativas sobre su trabajo y posibilidades de promoción.**¹⁴⁵

Por otra parte, se pregunta si los trabajadores consideran que el comportamiento actual de los empresarios y/o sindicatos obreros es el más indicado para satisfacer estas necesidades.¹⁴⁶

¿Han llegado las políticas de gestión a un punto en que respondan a las necesidades y expectativas de los trabajadores hasta el punto de que hagan innecesarios los sindicatos tradicionales u otras formas de representación de los trabajadores?.¹⁴⁷

Una encuesta nacional, que consultó, sobre las actitudes de los trabajadores arrojó resultados importantes: existe un alto grado de satisfacción con el empleo, pero menos confianza en las políticas empresariales. Ello significa que **aunque la satisfacción en el empleo es bastante elevada entre los actuales trabajadores americanos, aproximadamente la mitad de la mano de obra se manifiesta escéptica sobre la capacidad o disponibilidad de los máximos dirigentes frente a la gran diversidad de intereses o expectativas de los trabajadores.**¹⁴⁸

De la misma manera, se deben de plantear las preguntas sobre las opiniones de los trabajadores en relación con los sindicatos americanos. En relación a las innovaciones que se han introducido en la política de gestión **¿consideran los trabajadores que los sindicatos son necesarios o insustituibles o piensan, por el contrario, que los sindicatos desempeñaban en el pasado funciones que ahora carecen de todo interés y, por tanto, resultarían innecesarios en el futuro?**¹⁴⁹

Los trabajadores se demuestran partidarios de los sindicatos solamente cuando existe una combinación de los siguientes elementos: 1) profundo descontento con la situación laboral actual; 2) convencimiento de que la sindicación puede ser importante o decisiva para mejorar dichas condiciones laborales; 3) disponibilidad a superar el estereotipo o imagen negativa general de los sindicatos.¹⁵⁰

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 285

¹⁴⁶ *Loc. cit.*

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 286

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 286

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 288

¹⁵⁰ *Loc. cit.*

Eso supone que para que un sindicato se consolide se requiere que la mayoría de los trabajadores comparta las opiniones antes expuestas, pero en la actualidad los trabajadores que piensan así no representan la mayoría de la mano de obra americana.¹⁵¹

Así pues, el problema de los sindicatos no es que falten individuos interesados en la afiliación. El problema está más bien en traducir ese interés individual en apoyo mayoritario dentro de la unidad laboral específica, de manera que se consiga la representación sindical.¹⁵²

Al preguntarle a los afiliados cómo valoraban el comportamiento de sus organizaciones en las cuestiones relacionadas con el centro de trabajo, la negociación colectiva, y las decisiones estratégicas los miembros atribuían las calificaciones más altas a las cuestiones relacionadas con la negociación colectiva de tipo tradicional; y la calificación más baja a los problemas relacionados con el lugar de trabajo o las decisiones estratégicas.¹⁵³

Con ello, vemos que ninguno de los dos modelos permite por sí solos satisfacer las expectativas tradicionales y las nuevas. Por eso, **es de prever que continúe la demanda de negociaciones colectivas tradicionales**, participación directa de los trabajadores en el centro de trabajo en los contextos sindicados y no sindicados y el deseo de mayor participación o representación en las cuestiones estratégicas en situaciones en que los trabajadores vean una relación tangible entre las decisiones estratégicas y sus objetivos e intereses.¹⁵⁴

En consecuencia, los programas de calidad de vida en el trabajo que se desarrollaron en los años ochenta, no han implicado un alejamiento absoluto de los principios y practicas del New Deal, ni un alejamiento de la negociación colectiva. Ya que si bien este modelo tradicional es incapaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores, también lo es el nuevo sistema, no sindicado, porque las oportunidades de participación que ha desarrollado son insuficientes o no han alcanzado la difusión necesaria para sustituir a la representación sindical.

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 240

¹⁵² *Ibid.*, p. 291

¹⁵³ *Ibid.*, p. 292

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 294

Quinta parte: perspectiva más estratégica sobre las relaciones laborales.

En este último apartado, el autor ofrece una serie de propuestas a los actores de las relaciones laborales, ya que en su opinión, las estructuras no están determinadas por el aspecto económico, tecnológico o de cualquier otra índole, sino que éstas pueden ser modificadas por la acción de los actores. Es esta acción lo que actúa en ellas.

La serie de opciones que le va a sugerir a las partes variara según el nivel actual de sindicación en la empresa y en el sector. Por ello, separa las opciones que le da a las empresas fuertemente sindicadas y en las que lo están sólo de forma parcial. La mayor parte de **las empresas fuertemente sindicadas** tienen la probabilidad de sufrir una fuerte competencia exterior de las empresas nacionales o extranjeras y/o sin probabilidades de un rápido crecimiento. Como en estas empresas la exclusión de los sindicatos no constituye una alternativa viable a corto plazo, es donde se prevé que continuarán los intentos de innovación en todos los niveles de las relaciones laborales, con apoyo de los sindicatos.¹⁵⁵

Estas empresas cuentan con una fuerte desventaja competitiva: los sindicatos tienen el control de las condiciones laborales a través de las cláusulas de los convenios. Esto impide que se cumplan las exigencias del mercado, como son: adaptar la producción a calendarios más precisos y organizarla en períodos de breve duración; las tecnologías requieren cada vez mayor capacidad analítica; y que los trabajadores tengan un mayor interés en la manera en que se realiza el trabajo. Ante esto, las empresas y los sindicatos deben fomentar la participación de los trabajadores y adoptar formas más flexibles de organización del trabajo. Como característica permanente, en el futuro las empresas y sindicatos se verán obligados a capacitar a sus profesionales y dirigentes, y a facilitar la resolución de problemas sin renunciar a los derechos de los trabajadores recurriendo a los debidos procedimientos jurídicos.¹⁵⁶

En el nivel de la negociación colectiva es probable que continúen las presiones a favor de una moderación del crecimiento y de la adopción de estructuras de compensación condicional, como son, la participación en los beneficios y los planes de ayuda a los trabajadores, que se establecieron en algunas empresas y que no mencione. Este aspecto va adquirir mayor

¹⁵⁵ *Ibid.*, p. 317

¹⁵⁶ *Ibid.*, pp. 317-318

importancia pues para que los empresarios sean más competitivos necesitan recompensar a sus empleados por ayudarles a conseguirlo. Pero al mismo tiempo, los sindicatos, sobre todo en empresas fuertemente sindicadas, parecen eliminar el importante papel que la negociación desempeña en las relaciones entre trabajadores y empresarios. De ahí, **que el principal desafío que se les presenta será la necesidad de encontrar la forma de integrar las actividades de la negociación colectiva con la creciente variedad de actividades que están apareciendo en el lugar de trabajo y a nivel estratégico.**¹⁵⁷

Para lograr este tipo de integración se requerirá una mayor centralización, pero al mismo tiempo una mayor descentralización en las decisiones de los empresarios y sindicatos. Hace falta una mayor centralización en la orientación de las actividades sindicales para que los dirigentes sindicales involucren a los jefes de línea y a los ejecutivos en el nivel en que se adoptan las decisiones estratégicas. Y una mayor descentralización para favorecer la diversidad en el desarrollo y funcionamiento de las prácticas de trabajo entre los trabajadores de la misma unidad negociadora de esta manera se podrá adaptar la remuneración, las normas de trabajo y los procesos de participación de los trabajadores a la realidad de un entorno económico más imprevisible e incierto.¹⁵⁸

El éxito de estos esfuerzos dependerá de que las partes puedan apoyar una **estrategia de alta productividad/altos salarios**. No funcionará en las empresas que intentan convertirse en abastecedoras de bienes y servicios tradicionales mediante una estrategia de bajo coste/gran volumen. Además, la estrategia de alta productividad/altos salarios requiere una estrategia sindical oportuna, por ello sólo podrá prosperar si los líderes sindicales amplían sus funciones interviniendo en los tres niveles de su relación.¹⁵⁹

En las *empresas parcialmente sindicadas* el futuro de las relaciones podría seguir dos caminos distintos: el primero, que las partes decidan mantenerse en el contexto actual de contradicción interna o emprender una reordenación a fondo de las políticas y prácticas en los tres niveles de su relación.¹⁶⁰

¹⁵⁷ *Ibid.*, pp. 318-319

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 319

¹⁵⁹ *Loc. cit.*

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 322

Si se continúa con la primera opción, las partes continuarán eligiendo las estrategias que está produciendo la divergencia de los sistemas de relaciones laborales. Los empresarios van a optar por la expansión del sistema de recursos humanos que funciona sin sindicatos, mientras que los sindicatos se mantendrán inmóviles en la defensa de las tácticas y filosofía del sistema del *New Deal*.¹⁶¹

La alternativa que ofrece el autor es que las partes aprovechen los cambios que se han introducido en los últimos años en el centro de trabajo y en la negociación colectiva, y amplíen esos cambios superando las contradicciones internas de su relación. Esto implicaría que los empresarios y trabajadores debatieran las decisiones de inversión en la empresa, para ver si se pueden lograr nuevos acuerdos que garanticen la seguridad institucional de los sindicatos a cambio de que éstos se comprometan a mantener la innovación en las prácticas y normas de trabajo que influyen en la competitividad de la empresa. Para que esto tenga éxito, se requiere que la empresa asigne recursos a su sector sindicado, y lo haga a largo plazo. No puede funcionar en empresas que distribuyen su capital en actividades e inversiones que no pueden ser realizadas por su actual mano de obra en su localización. Tampoco puede funcionar si la empresa mantiene una estrategia de bajos salarios o minimización de los costes de la mano de obra, ya que los competidores no sindicados y/o extranjeros continuarán rebajando los costes de trabajo a niveles inaceptables para los trabajadores americanos y sus dirigentes sindicales. Esta estrategia prosperará si los dirigentes sindicales toman la iniciativa de exigir que el programa de negociación colectiva se amplíe de manera que incluya las decisiones estratégicas a largo plazo. Y si demuestran un compromiso claro y firme en su nuevo papel en el lugar de trabajo, en la negociación colectiva y en las decisiones que afectan a la empresa.¹⁶²

Para que los trabajadores y empresarios decidan emprender este camino alternativo, ambos deben ver en ello la posibilidad de conseguir beneficios tangibles. Los empresarios deberán ver que la representación sindical representa un valor añadido o contribuye en forma positiva a la resolución de problemas que surjan con la introducción de la nueva tecnología, la readaptación de la mano de obra y la nueva distribución geográfica ya existente. En el caso de los dirigentes sindicales este camino debe ofrecer la posibilidad de aumentar el empleo con salarios y

¹⁶¹ *Loc. cit.*

¹⁶² *Ibid.*, p. 322-323

condiciones de trabajo que sean iguales o mejores que las que podría conseguir con el sindicalismo tradicional.¹⁶³

Los sindicatos deben asegurarse que su cooperación y apoyo que brinden a las innovaciones no resulten inútiles por no lograr que se vincularán las estrategias, negociación colectiva y lugar de trabajo en las relaciones laborales.¹⁶⁴

Las empresas no sindicadas se enfrentarán a mercados en maduración, más competitivos en lo que a los precios se refiere. Como las sindicadas, éstas se verán cada vez más presionadas a bajar los costes de la mano de obra, reducir la plantilla y adoptar tecnología que permitan ahorrar mano de obra. Los profesionales de gestión de los recursos humanos tendrán que abandonar las políticas adoptadas en su estrategia que valoraba positivamente las bajas tasas de capacitación del personal y la fidelidad de los trabajadores a la empresa y formular otras que se adapten mejor a las nuevas estrategias basadas en la reducción de los costes de la mano de obra.¹⁶⁵

Por otra parte, las nuevas tecnologías sólo podrán desarrollar todo su potencial si se establece un nivel superior de consulta y participación. Los empresarios no sindicados tendrán que vencer su resistencia histórica y establecer estructuras oficiales que permitan a los empleados manifestar sus opiniones y participar en las decisiones estratégicas (como la introducción de nuevas tecnologías).¹⁶⁶

a.5) El enfoque de la regulación plural: Martín Artiles

Una de las discusiones sobre las relaciones laborales, es saber si las nuevas tecnologías están imponiendo un modelo flexible. En este sentido, la tesis de Artiles **es que la estructura del modelo de relaciones laborales está siendo modificada por las estrategias empresariales de flexibilidad**. Estas estrategias, las políticas gubernamentales de desregulación jurídico-institucional y determinadas formas de acción sindical están dando lugar a un proceso de diversificación de las relaciones laborales, o sea, lo contrario de la convergencia y la

¹⁶³ *Loc. cit.*

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 324

¹⁶⁵ *Ibid.*, p. 325

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 326

uniformización.¹⁶⁷

El objetivo de este autor es contestar a la teoría estructural-funcionalista, en la que todos los modelos de relaciones laborales convergían en un modelo único de institucionalización del conflicto. La sociedad industrial exigía a las instituciones sociales demandas funcionales muy concretas para que se adapten a las exigencias de la economía, de modo que el papel de los actores es desarrollar una red de normas para regular el mercado de trabajo. En pocas palabras, las estructuras generan patrones de estabilidad, poseen una realidad independiente de la acción de los agentes sociales.¹⁶⁸

Como vemos, este autor tiene la misma postura que Edwards Paul. En oposición a este enfoque determinista sostiene que se debe de prestar atención a las estrategias de las organizaciones y las formas de acción sindical.

Pero cabe preguntarse qué significa el concepto de flexibilidad, cuándo surgió y en oposición a qué se es flexible. Para dar respuesta a estas interrogantes, debemos de saber, en primer lugar, cuáles eran los problemas a los que se enfrentaba el modelo de producción taylorista-fordista ante las demandas del mercado: 1. existían rigideces en los sistemas de producción en serie basados en grandes unidades industriales; 2. rigideces en los factores técnico organizativos y; 3. factores institucionales.¹⁶⁹

El **modelo de producción en serie** de los años treinta saturó los mercados financieros en los países del capitalismo avanzado. De los años cincuenta a los sesenta, el consumo de automóviles y electrodomésticos se elevó considerablemente, pero debido al mejor nivel de vida alcanzado por los trabajadores surgió una tendencia a la diversificación de la demanda: los clientes exigían diversos modelos y calidades de productos. Esto represento un serio problema a las empresas porque la maquinaria con la que contaban era rígida, o sea, que estaba diseñada solamente para producir sólo un modelo de producto en grandes cantidades.¹⁷⁰

Ese, es el principal elemento que pone en evidencia un escenario de incertidumbre, inestabilidad y fluctuaciones en la demanda; ante la cual las grandes empresas tienen dificultades para adoptar mecanismos de ajuste dada la rigidez de su estructura. Entre estas dificultades están

¹⁶⁷ Antonio Martín Artiles. *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Ed. Consejo Económico y Social (CES) España. 1995. pp. 15-16

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 15

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 41

la complejidad organizativa y de gestión, las dificultades para motivar a los directivos y trabajadores, las dificultades de gobernabilidad y disciplinas en las relaciones laborales **dado el grado de institucionalización de las mismas** que junto con la presencia de los sindicatos en la empresa favorecía una mayor resistencia obrera.¹⁷¹

En cuanto a las **rigideces técnico-organizativas**, se refieren a las dificultades con que se encuentran las empresas para realizar un ajuste ante el contexto de la crisis e incertidumbre de los años ochenta. En el modelo taylorista-fordista se hacían grandes inversiones de maquinaria, apoyadas en una organización de la división del trabajo propia para el modelo de desarrollo de los años treinta, esto posibilitó la producción en grandes series para atender la demanda de amplios mercados, pero en situaciones de crisis: (contracción de los mercados, fluctuaciones de la demanda, junto con caídas de las ventas del mercado) se exigen ajustes en la capacidad productiva instalada. Particularmente, en los procesos productivos que eran altamente mecanizados y estáticos, característicos de la gran empresa, que presentan una serie de rigideces.¹⁷²

Una de las rigideces más notorias era la insensibilidad de la producción en serie a las variaciones de los precios en situaciones de incertidumbre; es decir, que si se requería dar a menor precio el producto, ya no era rentable para la empresa, pues hay que tomar en cuenta, los elevados costos fijos que implicaban el mantenimiento de las grandes instalaciones industriales.¹⁷³

Otra dificultad técnico-organizativa es que la maquinaria de producción en grandes series y la extrema división taylorista del trabajo resultan rígidas en el nuevo contexto, en el que la demanda requiere productos diversificados junto con la necesidad de producir en base a series cortas dada la brevedad comercial de los productos. Así vemos, que **la gran empresa industrial tiene dificultades para producir de forma diversificada; de adaptabilidad en la cantidad producida; de versatilidad en cuanto a la variación cualitativa del producto y de alterabilidad en la capacidad para variar el sistema productivo.**¹⁷⁴ Además, la gran maquinaria implicaba que los puestos de trabajo estuvieran bien definidos y una plantilla estable con puestos de trabajo delimitados e individualizados, lo que se traduce en dificultades de ajuste.

¹⁷⁰ *Ibid.*, pp. 42-43

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 43

¹⁷² *Ibid.*, p. 43

¹⁷³ *Ibid.*, p. 44

Ahora veamos las *rigideces en los factores institucionales*. Con el modelo de relaciones laborales de los años treinta, los sindicatos se vieron favorecidos por la concentración de los trabajadores en las fábricas y por la estabilidad en el empleo. Otro elemento importante es que las normas, los mismos sindicatos, los hábitos y las costumbres que se crearon al interior de la empresa han implicado rigideces que han dificultado los ajustes. Una de las principales rigideces se refiere al **tipo de contratación**. El empleo estable que predominó en el modelo taylorista-fordista permitió que los empresarios contaran con suficiente fuerza de trabajo para el alto nivel de producción. Por otra parte, se vieron favorecidos por la reducción de costes debido a la rotación del empleo, y porque los trabajadores mantenían un compromiso laboral. Sin embargo, esta misma estabilidad permitió que la capacidad negociadora de la fuerza de trabajo se reforzara, y que aparecieran grupos formales e informales en el seno de la empresa. Todo ello, representaba rigideces para llevar a cabo los ajustes necesarios en el empleo que exigían las fluctuaciones económicas.¹⁷⁵

Dentro de esos grupos formales e informales existían categorías laborales jerarquizadas que han impedido que se apliquen políticas de movilidad y polivalencia de la mano de obra dentro de la empresa, es decir, estos grupos ponían límites a los empresarios para utilizar la fuerza de trabajo como mejor les plazca.

Otra rigidez la representa **la jornada de trabajo** que se pactó con los sindicatos o que está inscrita en las normas laborales. En la que se limitan las horas extras y el trabajo a turnos, así como el control sindical en la empresa. Estos aspectos parecen haber constituido una cierta dificultad para ampliar la jornada de trabajo y adecuarlas a las alzas de la producción.¹⁷⁶

Las rigideces salariales constituyen otro problema, porque el sistema de retribuciones salariales es fijo, y las políticas sindicales se oponían a que se redujera el abanico salarial. Esto ha obstaculizado a los empresarios aplicar sistemas de trabajo a destajo o trabajo por horas con retribuciones salariales variables.

Una observación que hago al planteamiento del autor es que para él, los cambios en las relaciones laborales solamente se derivan de las respuestas de las empresas a las turbulencias del entorno, sin embargo, esto representa sólo un elemento con el cual podemos hacer el análisis de

¹⁷⁴ *Loc. cit.*

¹⁷⁵ *Ibid.*, p. 45

dichos cambios; además hay que tomar en cuenta, como lo hizo Kochan, el papel que los valores, las estructuras institucionales y la historia juegan en el análisis de las relaciones laborales. No por ello quiero decir que el planteamiento de este autor sea despreciable, pero la visión de Kochan me parece una forma más completa de abordar los cambios en las relaciones laborales.

Antes de pasar a analizar las medidas que tomaron los empresarios para hacerle frente a esas rigideces, es conveniente tener presente qué se entiende por **flexibilidad** pues parece ser que cada uno de los actores: trabajadores, empresarios y sindicatos, tienen su propia definición de dicho concepto. A nivel general, la flexibilidad se refiere al conjunto de medidas que una organización productiva (macro y microeconómica) pone en práctica, para controlar las incertidumbres y las fluctuaciones a las que se enfrenta en los mercados. **A nivel empresa, el concepto se refiere al modo de adecuar el sistema productivo, la organización del trabajo y los recursos humanos a las variaciones en la demanda y calidad, así como a la diversificación de productos.** En pocas palabras, **la flexibilidad persigue el ajuste de la empresa a las situaciones de incertidumbre.**¹⁷⁷

Las medidas que tomaron los empresarios, fueron reclamar a la política pública una nueva norma laboral que sea flexible en lo referente a la contratación y el despido; regulaciones temporales de empleo según la demanda de la producción; estrategias para reducir la resistencia de las categorías laborales; introducir principios de movilidad y polivalencia; presiones para alargar la jornada de trabajo; el trabajo a turnos; y flexibilizar los salarios.¹⁷⁸

Con ello, el modelo de relaciones laborales de los años treinta se resquebraja y emergen nuevas tendencias y modelos teóricos que convergen en la idea de flexibilidad. Veamos cuáles son las diferentes formas y procedimientos estratégicos que se han inspirado en dicho concepto.

De acuerdo a una tipología, el autor, analiza las estrategias empresariales en cuatro dimensiones. Como respuesta a las reivindicaciones de los sindicatos y el alza de los costos laborales, los empresarios optaron por: 1. la **descentralización productiva**. Existen varias formas de flexibilidad relacionadas con tal estrategia. La primera, son las llamadas **estrategias red, que consiste en descentralizar una parte del ciclo productivo, o incluso todo el mismo.** Así, las empresas grandes realizan la producción de la parte estable de la demanda, mientras que las

¹⁷⁶ *Loc. cit.*

¹⁷⁷ *Ibid.*, pp. 16-17

pequeñas la parte inestable o fluctuante. El modelo de empresa resultante es el denominado **empresa red**, en donde se establece la cooperación entre pequeñas empresas con una grande para subdividir el ciclo productivo. Jurídicamente, son independientes, pero son dependientes debido a su especialización en un segmento del ciclo productivo, a través de las cualificaciones laborales, conocimiento del oficio, estilo de trabajo, relaciones de subordinación económica, concesiones de máquinas y herramientas, e incluso están unidas por lazos de parentesco, amistad y vecindad.

La segunda forma de descentralización es el **distrito industrial** y conglomerado regional. Con este término se designa a la entidad socio-territorial en la que la comunidad y el conjunto de pequeñas empresas se interrelacionan de forma activa. El distrito industrial es una compleja arquitectura institucional que liga la comunidad local con la industria, esto se logra por la colaboración entre las pequeñas empresas, gobierno local y sindicatos, lo que facilita una regulación local, así como una adaptación flexible de la producción a las fluctuaciones de la demanda.

La diferencia con la empresa- red es que el distrito industrial se localiza en un territorio determinado, no existe una empresa dominante como sucede en el caso de la empresa red, y se apoya en determinadas características socioculturales del entorno; en cambio la empresa red no está ligada necesariamente al territorio, a la comunidad local o a pautas culturales.¹⁷⁹

Otra forma de descentralización es la denominada «**empresas cabeza y empresas mano**». En la empresa cabeza se diseña y ejecuta la parte más importante del proceso productivo, mientras que en las empresas mano se realizan las tareas más intensivas en mano de obra.¹⁸⁰

La cuarta forma de descentralización productiva es el **trabajo a domicilio**. Este tipo de flexibilidad se apoya en la precarización del empleo, bajos salarios, largas jornadas, trabajos en días de fiesta, pésimas condiciones ambientales de trabajo, carencia de regulación y de mecanismos protectores y garantizadores del trabajo.¹⁸¹

La quinta forma de descentralización es el **teletrabajo electrónico a domicilio**. En donde el operario trabaja en casa con un ordenador o terminal conectada con el ordenador de la casa matriz. Este modo de descentralización aporta a la empresa un ahorro en términos de espacio, ya

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 46

¹⁷⁹ *Ibid.*, p. 51

¹⁸⁰ *Ibid.*, p. 51

¹⁸¹ *Ibid.*, p. 52

que no se necesita una sede central grande, por lo que hay una reducción de costes fijos por alquiler, gastos de mantenimiento, vigilancia y energía. Así, la empresa grande mantiene el control de las tareas que realizan los operarios en las terminales.¹⁸² Todo ello afecta el tejido asociativo de los sindicatos, así como el desarrollo de sus estrategias.

2. **Flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.** En esta dimensión se distinguen dos tipos de flexibilidad: una externa y otra interna. La primera se basa en la idea de que las grandes empresas subcontratan a las pequeñas para trabajos de limpieza, vigilancia, transportes, comedores comercialización e incluso servicios administrativos. Esto representa enormes beneficios para la empresa porque adquiere costes más bajos para tareas concretas. Y lo más importante, es que limita su responsabilidad en la gestión laboral de este segmento de la plantilla de trabajadores.

En lo que se refiere a la flexibilidad interna se puede subdividir en tres *dimensiones*: *flexibilidad numérica* que consiste en ajustar el número de trabajadores o el número de horas a la carga de la producción. Debido a las variaciones de ésta, los empleadores establecen contrataciones por circunstancias de la misma, horas extras y trabajo a turnos.

La segunda dimensión, es la *movilidad funcional* de los puestos de trabajo, que se refiere al modo en que se ajusta la organización de la mano de obra y el contenido de los puestos de trabajo para hacer frente a los cambios generados por la carga de trabajo.¹⁸³

Otra dimensión es la flexibilidad salarial que hace referencia a las estrategias que los empresarios han establecido para reducir las rigideces salariales. Su objetivo es ajustar los salarios en base a los criterios de movilidad, rendimiento y cualificaciones.¹⁸⁴

3. La tercera dimensión es la **innovación técnica y flexibilidad en el proceso productivo**. Una de las principales causas por las que el modelo taylorista-fordista entró en crisis fue porque existieron problemas de incremento de la productividad, que esta relacionado, como ya vimos, con el aspecto técnico. En un primer momento Henry Ford acabo con ese problema, gracias a la implementación del ritmo de la cadena de montaje, pero al igual que el primer modelo, éste también entró en crisis.

¹⁸² *Ibid.*, p. 52

¹⁸³ *Ibid.*, p. 55

Debido a las rigideces con que contaban estos modelos en el proceso productivo, los altos costes, principalmente. En los años ochenta los empresarios respondieron **flexibilizando el proceso productivo** por dos vías una **técnica** y otra en base a las **nuevas formas de organización del trabajo**.¹⁸⁵

Hoy, el eje principal sobre el cual se producen los cambios tecnológicos es la microelectrónica. Ésta es el fundamento de las tecnologías de la producción y las tecnologías de la información. **Con esta innovación se han modificado los bienes de equipo y facilitado la integración de procesos mecanizados, esto permite reducir el número de fases en que consta la fabricación.** También se logra reducir el personal mediante los sistemas de producción de piezas y ensamblaje en base a familias de piezas homogéneas, de manera que se requieren menos etapas en el proceso de montaje; Además de flexibilidad.¹⁸⁶

Por otro lado, la informática también ha contribuido a **flexibilizar los sistemas de fabricación**. La aplicación de los ordenadores a la planificación de la producción se hace con el propósito de **elaborar programas, calcular tiempo, seleccionar máquinas y materiales. Esta planificación y control de la producción, permite el control administrativo de los materiales, los programas de operaciones, el control del tiempo de trabajo, las fechas de compra, y la gestión de pedidos.** Y por último, los famosos robots que se utilizan para manipular objetos piezas u otras máquinas para fabricar o montar otros elementos dentro del proceso productivo.¹⁸⁷

Veamos cuales son las nuevas formas de organización del trabajo. En el sistema taylorista los trabajadores, representados por el sindicato, manifestaron su inconformidad por un largo periodo, debido a la extrema división del trabajo, la simplificación de las tareas y el trabajo repetitivo, monótono y alienante. Para evitar esta conflictividad y las rigideces técnico organizativas los empresarios crearon nuevas formas de organización del trabajo; que incluyen factores motivadores, de satisfacción en el trabajo, participativos e integradores a partir de elementos inspirados en la dinámica de grupos y en la psicología.¹⁸⁸

A modo de resumen, el autor concluye que hay tres líneas de transformación en el proceso productivo: la introducción de la automatización y la informática; las nuevas formas de

¹⁸⁴ *Loc. cit.*

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 56

¹⁸⁶ *Ibid.*, p. 56

¹⁸⁷ *Loc. cit.*

organización del trabajo y el diseño de productos, y la descentralización productiva. La idea que preside en el conjunto de estas modificaciones en el proceso productivo es la flexibilidad.

Finalmente, la 4ª estrategia de los empresarios son los sistemas de aprovisionamiento, almacenaje y stocks. En este modelo se aplican nuevos criterios de acumulación de materias primas y componentes en stocks, tanto a nivel de aprovisionamiento como de acabados. Los objetivos de estos nuevos sistemas son reducir riesgos, capital inmovilizado y adaptarse de forma <<suave>> a las variaciones del entorno. En este sentido, Artiles, ha observado los siguientes sistemas vinculados a la organización del trabajo. La innovación más novedosa es el *Just in time* (JIT), que significa producir sólo los productos necesarios en la cantidad adecuada y en el tiempo preciso, manteniendo un flujo continuo de productos en la fábrica para hacer una adaptación flexible a los cambios de la demanda. En este sistema se puede producir casi sin stock, fabricando la cantidad exacta, hasta producir el nivel mínimo de pedidos.¹⁸⁹

En segundo lugar, está la *fabricación flexible* cuyo principio es fabricar en base a control informatizado de la demanda, es decir, se trabaja sobre pedido, o bien en base a series cortas, diversificadas y repetitivas. El objetivo, es tener almacenada una pequeña variedad de productos finales que permitan atender con prontitud la demanda.¹⁹⁰

De esos dos sistemas, se derivan dos ideas; la primera es que los bajos *stocks* combinados con el sistema JIT permiten un rápido ajuste en el proceso productivo. En segundo lugar, es que de este sistema se deriva necesariamente una variación de los ritmos de trabajo acorde con las fluctuaciones de la demanda, y como por lo general las empresas suelen operar con el límite de optimización de los recursos, ello suele comportar un incremento de los ritmos de producción.¹⁹¹

De manera muy superficial podemos decir que estas estrategias de flexibilidad acabaron con el problema de la rigidez, pero la pregunta que surge de inmediato es **cuáles han sido sus efectos**. Artiles plantea que han repercutido sobre el mercado de trabajo y sobre la regulación del mismo. En cuanto al primer aspecto se ha originado una **segmentación**; y en cuanto al segundo ha introducido **un cambio en la regulación de las relaciones laborales**. Veamos más detenidamente dichos efectos.

¹⁸⁸ *Ibid.*, p. 57

¹⁸⁹ *Loc. cit.*

¹⁹⁰ *Ibid.*, p. 60

¹⁹¹ *Ibid.*, pp. 60-61

Las dos principales rigideces que propiciaron la segmentación del mercado de trabajo fueron la **rigidez institucional** y la **rigidez tecnológica**. El modelo taylorista-fordista contaba con una reglamentación laboral que los empresarios no podían violar: garantías de protección sindical, sistemas de negociación colectiva en la empresa, regulación de categorías laborales, resistencia obrera en el puesto de trabajo, presiones reivindicativas sobre condiciones de trabajo, políticas sindicales de reducción del abanico salarial, conflictos continuos y procedimientos de mediación y arbitraje burocratizados.¹⁹² En una palabra, podemos decir, que el trabajador gozaba de protección en el trabajo.

La incertidumbre, inseguridad económica y fluctuaciones de la demanda pusieron en evidencia las dificultades del método técnico productivo que se utilizaban para producir en grandes series estandarizadas. Ante este problema de rigidez tecnológica los empresarios decidieron utilizar tecnología menos intensiva; más versátil y adaptativa para la parte inestable de la demanda; mientras que para la parte estable se seguía produciendo en base a tecnología intensiva en capital, técnicas parcelizadas y en series estandarizadas.¹⁹³

Como respuesta a las presiones sindicales y rigideces institucionales **los empresarios optaron por transferir la actividad productiva a subcontratas en pequeñas empresas y trabajo a domicilio**. En el primer segmento llamado primario se localizan las grandes empresas industriales monopolistas y ologopolistas, que emplean tecnología intensiva en capital; suelen producir de forma estandarizada, aunque no necesariamente, ofrecen empleo relativamente estable, promoción interna y salarios relativamente altos.¹⁹⁴

Por el contrario, en el segmento secundario los trabajadores están peor pagados; las condiciones de trabajo son precarias; el empleo es inestable, de duración temporal; las cualificaciones son más generales incluso artesanales, lo que facilita la polivalencia; la movilidad está más limitada a una gama de puestos de trabajo; el empleo no suele estar regulado por mecanismos jurídicos, sino por leyes consuetudinarias derivadas de las costumbres de la comunidad local. Este segmento se apoya en los lazos de cooperación derivado de la etnia, familia, parentesco, amistad y vecindad. De esta manera, se ve que este último segmento tiene

¹⁹² *Ibid.*, p. 62

¹⁹³ *Loc. cit.*

¹⁹⁴ *Loc. cit.*

características flexibles a diferencia del primero.¹⁹⁵

Con este enfoque dualista se demuestra que la fuerza de trabajo no tiene las mismas posiciones en el mercado: no es homogénea, esta diferenciada por las condiciones de trabajo.¹⁹⁶

Pero la segmentación del mercado de trabajo no sólo provoca la fragmentación de la fuerza de trabajo, dicha fragmentación se traduce en una creciente **diferenciación de las relaciones laborales y de las relaciones contractuales. Cuestión que se puede observar incluso dentro de un mismo centro productivo, dentro de una empresa. Esto provoca que existan diferentes colectivos de trabajadores, que en la medida que sus aspiraciones no son homogéneas se mantendrán con una actitud distinta en relación a la acción colectiva y sindical.**¹⁹⁷

En suma, **la existencia de un trabajo fragmentado implica la quiebra de la figura del obrero masa, quien impulsaba la acción sindical en base a reivindicaciones de intereses agregados y relativamente homogéneos.**¹⁹⁸

Uno de los principales objetivos del autor fue indagar cómo actúan las estrategias empresariales sobre las formas de acción sindical. Y lo que observo fue que **la segmentación del mercado de trabajo, acentuada por las estrategias de flexibilidad, trae consigo dificultades de representación colectiva y estratégica para los sindicatos.**

La normatividad que existía en el modelo de relaciones laborales fordista, era demasiado rígida ya que no permitía que se hicieran ajustes en el empleo en cuanto adaptabilidad y duración del trabajo, que era lo que exigía la coyuntura. También existían rigideces de las actividades que se realizaban frente a las exigencias del mercado; así como la incapacidad de promover contratos de duración determinada de acuerdo con la situación de cada empresa.¹⁹⁹

La respuesta de los empresarios fue introducir cambios en el derecho laboral, en donde existía una inclinación a la **desregulación en las normas laborales para** dotar al sistema de flexibilidad, en el uso de la mano de obra.²⁰⁰ Si anteriormente la prioridad en el derecho laboral

¹⁹⁵ *Ibid.*, pp. 63-64

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 64

¹⁹⁷ *Loc. cit.*

¹⁹⁸ *Loc. cit.*

¹⁹⁹ *Ibid.*, p. 65

²⁰⁰ *Loc. cit.*

era la estabilidad en el empleo, ahora en el «nuevo Derecho del Trabajo» ese y otros principios que protegían a los trabajadores se sustituyen o se dejan en segundo plano, y todo ello justificado por la crisis económica, y la incorporación de las nuevas tecnologías en el proceso productivo.²⁰¹

La desregulación significa que el Estado ya no va a reglamentar las relaciones entre los empresarios y trabajadores, por ello, se eliminan las normas laborales que había establecido entre estos dos actores. Esta medida, que de acuerdo con el autor, constituye una alternativa neoliberal, reduce drásticamente los niveles de protección de los que gozaron los trabajadores en el modelo taylorista-fordista. Por lo tanto, esta reducción de las normas constituye ya de por sí una vía para la precarización de las condiciones de trabajo.²⁰²

El siguiente cuadro resume, de forma muy clara, lo que hasta aquí se ha planteado.

CUADRO I. *Estrategias empresariales flexibilizadoras.*

<i>Problema</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Repercusiones</i>
1. Rigideces producción en series masiva: – Insensibilidad variaciones precios. – Altos costos fijos.	1. Estrategias flexibilidad: – Descentralización (a pymes, subcontratas, domicilio). – Estrategias de red. – Distritos industriales. – Innovación técnica.	1. Dualización organización producción: – Apoyo en entorno cultural (etnia, parentesco, familia: factores flexibilidad). – Precarización empleo. – Externalización costes.
2. Rigideces institucionales: – Excesiva regulación laboral. – Presión demanda sindical. – Resistencia obrera.	2. Flexibilización normas: Contratación temporal: – Ajuste empleo. – Subcontrataciones. – Movilidad-polivalencia – Políticas integración y reducción conflicto: – Círculos calidad. <<Integración>>.	2. Segmentación fuerza trabajo. – Diversificación intereses/deshomogeneización. – Dificultades asociación sindical; cambio bases representación. – Nuevos modos participación. Nuevas estrategias sindicales.
3. Rigideces técnico-organizativas: – Dificultad de versatilidad y adapatabilidad máquinas producción en serie. – Rigideces estandarización/diversificación-fluctuación demanda. – Capital inmovilizado en <i>stocks</i> .	3. Ajuste proceso producción: – Técnicas flexibles: informática. Recomposición tareas. NFOT. – Producción series cortas y diversificadas. – Sistemas JIT, <i>Kanban</i> . – Reproducción <i>stocks</i> .	3. Modificación cualificaciones. Cambios categorías convenios: – Cambios en condiciones de trabajo: • Incremento turnos. • Horas extras. • Variaciones ritmos trabajo. – Los cambios técnicos implica negociaciones continuas en fase activa.

Artiles, *Ibid.*, p. 61

²⁰¹ *Ibid.*, p. 66

²⁰² *Ibid.*, p. 67

Ante todos estos cambios de los años ochenta, se tiene la impresión de que los procedimientos del modelo de relaciones laborales taylorista-fordista han desaparecido, y que por lo tanto, están cediendo su lugar a un modelo de relaciones laborales flexible, pero no es así.

A través de su investigación, un estudio de casos de dos empresas, Artiles, comprobó que hay una tendencia de las empresas a reducir las rigideces técnico-organizativas laborales e institucionales de los años ochenta, para adaptarse a la incertidumbre económica y a las variaciones del mercado. Con estos cambios se han reestructurado en todos los niveles: han cambiado la política de producción y especialización, la organización del trabajo, política de personal, política comercial e incluso de imagen.

Pero si bien las estrategias de flexibilidad parecen estar modificando las relaciones laborales, la idea más adecuada que plantea Artiles, es la de un **tránsito hacia un nuevo tipo de relaciones laborales, que denomina post-fordista**. Ciertamente, se han registrado cambios en muy breve período de tiempo, pero se tienen que distinguir los cambios coyunturales de los cambios estructurales que marcan las tendencias.²⁰³

En efecto, los cambios registrados se dieron en la coyuntura de los años setenta, pero no fueron cambios estructurales, porque no hubo modificación de las estructuras sociales, administrativas o económicas de la sociedad, sólo existió una combinación de ciertos acontecimientos que convergieron en un mismo momento. Esta coyuntura fue aprovechada por los empresarios, pues lograron introducir una serie de cambios al sistema de relaciones laborales, sin embargo, todavía permanecen practicas de este sistema. Por lo tanto, como señala el autor, **en las relaciones laborales, existen elementos de estabilidad y cambio**. Ya que si bien hay una tendencia al cambio debido a las estrategias de flexibilidad, al mismo tiempo observó la existencia de políticas empresariales destinadas a mantener la legitimidad del sistema de relaciones laborales en la empresa.

En conclusión, las estrategias de flexibilidad surgen por la rigidez de producción masiva. Hay rigideces porque hay altos costos fijos, que implica que si el empresario obtiene mejores ganancias, también tiene que elevar los salarios. Pero a pesar de el cuestionamiento que se le hace al sindicalismo tradicional, sería descabellado pensar en la ruina del sindicalismo. Ya que el cambio y la estabilidad coexisten en el escenario de las relaciones industriales. Como señalaba

Richard Hyman: la estabilidad permanece, porque las empresas requieren de mecanismos *estables* como procedimiento de construcción del consenso, de negociación y de *regulación entre los actores colectivos*.²⁰⁴

La reestructuración de la década de los ochenta facilitó a los empresarios atenuar la presión de los sindicatos y recuperar el control en la gestión de las relaciones laborales. En especial se ha producido la introducción de una gestión <<dual>> de la fuerza de trabajo, de donde se distingue entre un núcleo y una periferia de empleo en el seno de una misma empresa. Por un lado, en el núcleo (que se distingue por el empleo estable, cualificado y/o estratégico) las relaciones se plantean en términos de integración y resocialización corporativa: sus relaciones se guían por una lógica organizativa y su finalidad es la búsqueda de cooperación. A cambio la empresa proporciona promoción, incentivos selectivos y otorga cláusulas de cierre social para el grupo de trabajadores <<cooperantes>>. Por otro lado, en la periferia, donde se ubica el empleo menos cualificado, la gestión de la fuerza de trabajo se tiende a realizar mediante criterios de disciplina de mercado, esto es, movilidad interna, rotación y flexibilidad externa. O sea, en términos de exclusión social.²⁰⁵

En contrapunto, para los sindicatos el modelo post-fordista acarrea una serie de dificultades, tales como la caída de las asambleas como formas de participación sindical, obstáculos en la construcción de la identidad colectiva o bien en la orientación de la acción en una determinada dirección homogeneizadora e igualitarista.

Entre esos dos extremos: estabilidad y cambio, se registra una variedad de sistemas de relaciones industriales en las empresas que vivieron el periodo de turbulencias en el entorno y como consecuencia de la crisis del modelo de regulación fordista. De ahí, que el modelo de relaciones laborales tiende a configurarse en base a una acentuada <<empresarización>> (para que las empresas adopten este modelo va a depender de los condicionantes sociales del entorno y de la especificidad técnico-organizativa que tenga la empresa); lo que pone de relieve una tendencia a la diversificación de las relaciones laborales; a la ruptura de una pauta única homogeneizadora. Ello se explica por el papel de los actores colectivos y la naturaleza dinámica y conflictiva de las relaciones laborales. Con ello, Artiles plantea una discrepancia y una crítica a la

²⁰³ *Ibid.*, p. 248

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 263

teoría estructural-funcionalista, que sostiene la tesis de la convergencia en los modelos de relaciones laborales, lo que tiene un cierto carácter estático, en tanto que constituye una estructura que fomenta la estabilidad y perdurabilidad a largo plazo de los patrones sociales, a lo que contribuye de singular manera la institucionalización del conflicto y de los procesos de toma de decisión tripartitos entre sindicato, gobierno y empresarios.²⁰⁶

Por el contrario la tesis del autor pone de relieve cómo la acción de los agentes sociales y grupos informales modifican la estructura del modelo de relaciones laborales; cambian los términos del equilibrio precario forjado en la interacción de las partes. La tendencia hacia la <<empresarización>> es el resultado de la dialéctica entre conflicto y pacto, entre estabilidad y cambio, como dos aspectos de una misma realidad.²⁰⁷

Dentro de la misma empresa se configura un tipo de relaciones laborales con diferentes procedimientos de regulación: algunos segmentos de trabajadores tienen relaciones laborales individualizadas; otros con base a convenios de grupo, y un tercer segmento (trabajadores no estratégicos o de baja cualificación), con relaciones laborales gestionadas a través de los sindicatos. Lo que implica que éstos tengan dificultades para agregar intereses y representar a la fuerza de trabajo dentro de la misma empresa y más aún fuera de ella, lo que lógicamente obstaculiza su rol, como interlocutor colectivo garante de compromisos negociados en ámbitos superiores a la empresa, al sector y aún más a nivel de concertación global.

Ante esta dificultad con la que se enfrentan los sindicatos se da un cambio del modelo sindical tradicional. De ser un sindicato de participación y adhesión militante de los trabajadores, inspirado en las ideas de movilización-conflicto y <<resistencialismo>>; se pasa a un modelo de sindicalismo más reconcentrado, con un uso más calculado y limitado del conflicto; más de delegación, consulta e instrumental, que de participación directa de los afiliados.²⁰⁸

La conclusión del autor es la siguiente: el modelo de relaciones laborales se ha venido transformando durante el decenio de los años ochenta. No se trata de un cambio drástico, sino de una transformación gradual. Así, entre aquellos autores que afirman que la flexibilidad es mero discurso ideológico y <<que aquí no ha pasado nada>> y, en el otro extremo, aquellos que hablan

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 267

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 264

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 264

²⁰⁸ *Ibid.*, p. 263

del fin de los sindicatos, de la nueva fábrica flexible y del empleo estable, Artilles entiende que en el modelo de relaciones laborales post-fordista se combinan elementos de continuidad o estabilidad, junto con elementos de cambio o rupturas parciales, lo que comporta un escenario caracterizado por una regulación plural.²⁰⁹

a.6) Definición del concepto

Una vez de haber analizado a los diferentes autores que se encargan del estudio de las relaciones laborales es importante precisar qué se entiende por éstas. Las relaciones laborales en los procesos productivos implican dos aspectos: **las relaciones formales o codificadas**, es decir, las que están contenidas en los Contratos Colectivos de Trabajo, Ley Federal del Trabajo, Reglamento interior del Trabajo, Sindicatos y Convenios. Las informales o no codificadas que se basan en la informalidad en las relaciones de trabajo, son las interacciones, las relaciones internas que no están prescritas formalmente, como son: las costumbres de trabajo, el comportamiento, la cultura, la comunicación informal y los conflictos laborales.

Para Ludger Pries las **relaciones de trabajo** son todas las relaciones sociales que se desarrollan en el contexto de la organización productiva que es la empresa. En ellas se incluye la **división horizontal de tareas y funciones**: que significa establecer quién se va a encargar de tal tarea en el conjunto de la empresa y sus funciones; y la **dimensión de las relaciones verticales en el trabajo**: que es establecer quién manda, controla o rige formalmente a quién, cuáles son las estructuras de jerarquía formal, dónde se ubican los centros de autoridad y poder informal. Su definición incluye la estructura de las relaciones de trabajo, y los procesos que se dan en las mismas: las formas de control, de cooperación, de comunicación y de dominación.²¹⁰

Las **relaciones contractuales** tratan de la relación de empleo y las condiciones de empleo, es decir, las condiciones de la compra/venta de la fuerza de trabajo. De estas relaciones contractuales se distinguen “**las relaciones laborales** que definen la forma concreta y material del uso productivo de la fuerza de trabajo”.²¹¹

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 268

²¹⁰ Ludger Pries. *Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de Globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales*. UAM-Iztapalapa, Departamento de Sociología. México. p. 2

²¹¹ *Loc. cit.*

Para Enrique de la Garza las relaciones laborales son las que se dan entre el capital y el trabajo en el proceso inmediato de producción. Se dividen en dos: 1) desde el punto de vista la reproducción del capital pueden ser de tipo productivo (en el proceso de producción en la lucha del capital por imponer su dominio dentro del proceso de trabajo y una norma de producción); o de circulación (las referidas a la compra- venta de la fuerza de trabajo).

Es importante mencionar que las relaciones laborales se dan en la vida cotidiana de las empresas, y están reproducidas por los actores individuales. Éstas se dan en el piso de la fábrica, pero se desarrollan y reproducen dentro de un marco institucional-legal, que es el **sistema de relaciones industriales**, vistas como un sistema o un arreglo son un conjunto de estructuras de poder y relaciones de fuerzas, así como normas y practicas de regulación de las relaciones y condiciones de trabajo y empleo dentro del triángulo de Estado, capital y trabajo.

De ahí que las relaciones industriales están integradas por la interrelación de tres factores básicos: Estado, capital y trabajo. De este modo, las relaciones industriales son “todas las relaciones sociales entre capital y trabajo que se orientan hacia la regulación colectiva de las condiciones de trabajo (relaciones laborales, como son: asignación de puestos, división del trabajo y movilidad horizontal y vertical, participación y control sobre el proceso productivo, etc.) y condiciones de empleo (relaciones contractuales, como son: remuneración, salario, prestaciones, pagos adicionales, jornadas, etc.)”.²¹²

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que, las relaciones de trabajo, relaciones contractuales, relaciones industriales y relaciones laborales son sinónimos, ya que tienen un punto central en el cual convergen todas: es que se refieren a la forma en que se establecen y aplican las normas de trabajo y la toma de decisiones.

b) Base teórica metodológica para el estudio del caso específico.

b.1) planteamiento del problema.

Los avances tecnológicos están presentes en todos los campos de la vida económica y social. Éstos evolucionan sobre cinco ejes: la microelectrónica, la tecnología de las fibras ópticas y de los láser, la tecnología de los nuevos materiales, las biotecnologías, y las tecnologías de la

energía. Sin embargo, de acuerdo con November Andras, los principales cambios tecnológicos se dan gracias a la **microelectrónica**. Las tecnologías electrónicas e informáticas son las que constituyen el común denominador de todas las innovaciones tecnológicas.²¹³

Esos cambios tecnológicos esencialmente la microelectrónica ha permitido que en las bibliotecas el trabajo se realice de manera más eficiente. De ahí que, de acuerdo con Dennis, “los años de la década de los ochenta fueron un período intensamente activo en la automatización de bibliotecas y los años más próximos dan la impresión de que van a seguir siendo lo mismo. Los grandes ordenadores, los miniordenadores y los microordenadores han encontrado todos ellos su camino al servicio de las bibliotecas y aparatos que van desde satélites artificiales hasta reproductores de discos ópticos”.²¹⁴

Para el caso de nuestro país, las instituciones universitarias que comenzaron a trabajar con la ayuda de la automatización fue la Biblioteca Central de la UNAM; la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, de El Colegio de México y; las Bibliotecas de el Instituto Politécnico Nacional, por mencionar algunas. Estas instituciones ya ofrecen a sus usuarios información oportuna de manera eficaz.

Ante estos avances tecnológicos, y ante las nuevas demandas de los usuarios, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), no pudo quedarse atrás, por ello, en agosto del 96 presentó un proyecto para automatizar las bibliotecas de las tres unidades: Iztapalapa, Xochimilco y Azcapotzalco. Es importante mencionar que la automatización, de acuerdo con Josefina Ballester, es un desafío, es una operación extremadamente compleja y costosa en términos tanto económicos como humanos y no puede ser tomada a la ligera. Para realizar este cambio se requiere aprender nuevas habilidades, crear nuevos flujos de información, nuevas relaciones, afrontar temores, y dejar de lado políticas internas.²¹⁵

Para introducir la automatización la UAM propuso hacer una reorganización del trabajo en las bibliotecas de las respectivas unidades. Esta propuesta la presentó al Sindicato Independiente

²¹² Ludger Pries *op. cit.* p. 3

²¹³ November, Andras “Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas” *Manual de Nuevas Tecnologías*. Centro de información y documentación. Ed. IEPALA. Madrid 1994. pp. 33-34

²¹⁴ Reynolds, Dennis *Automatización de bibliotecas: Problemática y aplicaciones*. Salamanca; Madrid: Fundación Germán Sánchez Puipérez; Madrid: Pirámide, 1989. p. 229

²¹⁵ Josefina Ballester “Migración de sistemas automatizados: política y gestión del cambio en bibliotecas” en *Revista Española de Documentación Científica* Vol. 18. No. 3, 1995 Julio-septiembre, p. 299

de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, SITUAM, para su aprobación. La negociación colectiva que existe en la Universidad se caracteriza por los acuerdos bilaterales que se realizan entre estas dos partes.

El punto central de ese proyecto, que ha causado gran polémica, es la reorganización del trabajo, que implica, entre otras cosas, reelaborar el Manual de Puestos Administrativos de Base (MPAB) con el que la Universidad trabaja desde el 85. Al modificarlo se tiene que modificar también el salario de los trabajadores, es decir, el tabulador de salarios.

El manual se compone de 190 puestos. En cada uno de los puestos se describe cuáles son las tareas o actividades que los trabajadores tienen que realizar. Para ilustrar esto veamos las “funciones”, como se establece en el manual, de el Ayudante de Restaurante.

NOMBRE DEL PUESTO

Ayudante de Restaurante

FUNCIONES

Realizar dentro de el área de restaurante que le sea asignada las siguientes funciones:

- ◆ Atender al público sirviendo los alimentos del día en la barra caliente.
- ◆ Vigilar que los alimentos preparados colocados en la barra se conserven calientes.
- ◆ Efectuar operaciones tales como limpiar, picar, cortar, moler, licuar, etc., en la preparación de alimentos, cuando no esté atendiendo la barra caliente.
- ◆ Atender al público en la barra fría, preparando y sirviendo alimentos tales como tortas, hamburguesas, hot dogs y similares, así como despachando productos diversos.
- ◆ Mantener limpia su área de trabajo, así como acomodar los utensilios que maneje.
- ◆ Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- ◆ Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- ◆ Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- ◆ Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

- ♦ Escolaridad: primaria concluida
- ♦ Experiencia: seis meses en puestos similares

En su momento, este manual satisfizo las necesidades de la Universidad; los puestos y las tareas de los trabajadores eran acordes con la infraestructura, el proceso de trabajo, y el número de alumnos que se tenía; sin embargo, la institución ha crecido: hoy cuenta con más edificios; a adquirido equipos de cómputo más sofisticados y; existe mayor demanda de alumnos.

Una primera observación que hay que hacer es que en el MPAB se establecen tareas o actividades, no funciones como está planteado erróneamente. Es decir, que al trabajador se le dice cómo hay que hacer su trabajo, no se le establece una función que tiene que cumplir. En el ejemplo anterior se le plantea al ayudante de restaurante que tiene que limpiar, cortar, picar, moler, licuar, etc., los alimentos; preparar y servir los alimentos, tales como tortas, hamburguesas, etc. Estas son tareas no funciones. Una de sus funciones podría ser colaborar en la preparación de alimentos. Para cumplir esta función necesita de tareas o actividades que serían limpiar, picar, cortar, etc., entonces la función es el objetivo general que se quiere alcanzar, es el qué se quiere lograr; y las tareas o actividades son el cómo se va a cumplir esa función.²¹⁶

Otra de las funciones de el ayudante sería: dar atención al público. Esto implicaría que el trabajador se va a preocupar por mantener los alimentos calientes, va a preparar y a servir los alimentos que la cafetería ofrezca. El cómo va a cumplir esa función no importa, no se le tiene que estar especificando cómo debe de hacerlo. Otra de sus funciones podría ser mantener limpia el área de trabajo, que ya implicaría que una de sus actividades sea acomodar los utensilios.

Con esta serie de actividades que se establece en el MPAB el proceso de trabajo está sumamente fragmentado ¿por qué? Porque los trabajadores, de base, sólo se limitan a hacer las tareas que están planteadas en su puesto. Si al ayudante de restaurante se le pide que lleve la vianda a la barra, señala que no lo puede hacer porque en el MPAB no se especifica que él tenga que hacer esta tarea; si los alimentos están fríos y se le pide que los vaya a calentar señala que él no lo puede hacer, porque en el MPAB se establece que él solamente tiene que vigilar que se

²¹⁶ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

conserven calientes. De tal forma, que al no hacer esas tareas, el trabajo se detiene.²¹⁷

Para el caso del área de biblioteca existen los puestos de ayudante de biblioteca, técnico bibliotecario, documentalista y bibliotecario. Con la automatización han surgido nuevas tareas, no funciones, que los trabajadores tendrían que realizar, pero como no están planteadas en el MPAB entonces se niegan a hacerlas, pese a que para el caso de los puestos de biblioteca, está establecido que los trabajadores tienen que “participar en la realización de programas de automatización, así como en la operación de los mismos”.

Para el caso del bibliotecario o documentalista, la Universidad necesita que proporcione a los alumnos información por vía satelital: la consulta no debe de hacerse solamente de forma manual, como se hacía anteriormente. Con esta medida la Universidad le va a dar garantías al estudiante para que al egresar de la institución pueda ser competitivo en el mercado. Esto implica que le va a tener que proporcionar información a través de Internet, consulta especializada, etc. Pero el trabajador no lo ve así, él piensa que con estos cambios, la Universidad le va a quitar su trabajo.²¹⁸

Obviamente, si los trabajadores no quieren realizar las tareas, que han surgido con la automatización, la Universidad no va a detener sus actividades, entonces qué hace. Se ve en la necesidad de contratar a personal externo para que realice las tareas que los trabajadores no quieren hacer, pero al hacer esto, los trabajadores y el sindicato manifiestan su inconformidad diciendo que la Universidad está violando el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), por contratar, como ellos lo llaman, a “irregulares”; señalan que este personal les está quitando la materia de trabajo. Esto es una total contradicción: los trabajadores de base se niegan a realizar las nuevas tareas, y tampoco quieren que esas tareas las realicen otros trabajadores.²¹⁹

Para que los trabajadores realicen esas actividades que están obligados a realizar porque por ello se firmó un acuerdo entre la universidad y el sindicato²²⁰ el cual se llama UAM-SITUAM (en el que se acordó que la Universidad iba a dar un pago a los trabajadores por seguir trabajando con la automatización) **se les tiene que pagar tiempo extra, dentro de la jornada de trabajo, esto es un vicio que se ha generado, y ha dado lugar a que entre los jefes y los trabajadores**

²¹⁷ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²¹⁸ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²¹⁹ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

haya “prebendas”.²²¹

El tiempo extraordinario tiene como finalidad bajar las cargas de trabajo o por los menos estar a nivel; pero aquí en la Universidad las horas extras se le pagan al trabajador dentro de la jornada de trabajo, no fuera de ella. Este pago lo hacen los jefes a los trabajadores como un reconocimiento por estar trabajando con la automatización²²² (a parte del pago que se estableció en el acuerdo UAM-SITUAM). “Estas practicas tergiversan el concepto laboral de horas extras”.²²³

A diferencia de los sindicatos norteamericanos, quienes demuestran una tendencia a participar más en las decisiones de las empresas, en nuestro país, los sindicatos siempre se han mostrado indiferentes ante los cambios tecnológicos. Un ejemplo ilustrativo es la postura que mantiene el SITUAM.

El problema principal al que se enfrenta la Universidad es que el MPAB con el que se está trabajando, desde 1985, es inconsistente con nuestra época, es decir, hay una inconsistencia de las funciones que contiene este manual y los nuevos procesos de trabajo generados por la automatización. Hay que tener presente, que no es que con la automatización se hayan incrementado las funciones; el problema es la forma en que están administradas las relaciones laborales, en la UAM.²²⁴

El Sindicato además de defender los viejos problemas laborales, se ha empeñado en inducir a sus agremiados interpretaciones erróneas que los atemorizan: diciendo que con la automatización la Universidad los va a despedir. Esto es lo que ha contribuido a retrasar más el cambio tecnológico en la biblioteca.²²⁵

La situación más difícil a la que se ha enfrentado la Universidad, es que la modificación de el MPAB tiene que hacerse de manera integral, es decir, la Institución no puede modificar solamente los puestos de un área, tienen que ser los de todas las áreas: de biblioteca, de laboratorio, recursos humanos, cafetería, etc. Para el caso del archivista que hay en las diferentes áreas: recursos humanos y cómputo. Si ya hay disposición del archivista de recursos humanos a cambiar sus funciones, pero no la hay de el archivista de cómputo; la Universidad no puede hacer

²²¹ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²² Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²³ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²⁴ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

las modificaciones necesarias. Para hacerlas, los dos archivistas tienen que estar de acuerdo.²²⁶

Los estudios llevados a cabo sobre las relaciones laborales se han hecho desde un ámbito estructural; así por ejemplo, Enrique de la Garza,²²⁷ propone analizar primero cuál es **modelo de desarrollo**,²²⁸ para entender cuáles son los cambios que se dan en las relaciones laborales. **Pero no se ha prestado atención a las decisiones estratégicas de los actores.**

Eso se debe a que las perspectivas utilizadas dan más peso a las grandes fuerzas estructurales que a los actores locales que quedan reducidos a una caracterización, en muchas ocasiones, pasiva.

Objetivos de investigación.

Este trabajo se propone analizar los diversos elementos que intervienen en la biblioteca para que a partir de ellos se demuestre que algunos aspectos de la estructura institucional de la UAM tienen que reestructurarse. Resulta alarmante ver que a estas alturas la tecnología en la biblioteca ha implicado una mínima participación. Esto demuestra que en esta área no se han aprovechado los niveles de optimización que brindan las nuevas tecnologías, debido a que sus relaciones laborales son rígidas.

Otro de los objetivos es dar a conocer la situación laboral, de manera objetiva, que se vive en la biblioteca, con el fin de que los investigadores se interesen sobre el tema y puedan indagar más sobre el mismo; ello contribuirá a proporcionar alternativas, para abordar el tema de la automatización, que como se mencionó no es un proceso fácil. Sin embargo, su alcance puede representar enormes beneficios. Pues hay que tener presente, como dice Garza Mercado, que el desarrollo personal, profesional y social de los individuos depende de la cantidad y calidad de la información de que disponen para su formación académica. Es la biblioteca, la institución, que debe ofrecer los servicios de información indispensables para que la comunidad universitaria

²²⁵ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²⁶ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²²⁷ Coordinador de la Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-Iztapalapa.

²²⁸ Cuando se habla de un modelo de desarrollo no sólo se hace referencia a un nivel socioeconómico, sino a la articulación entre formas de producción más formas de consumo mediadas por instituciones.

ejerza las funciones de docencia, investigación y difusión.²²⁹

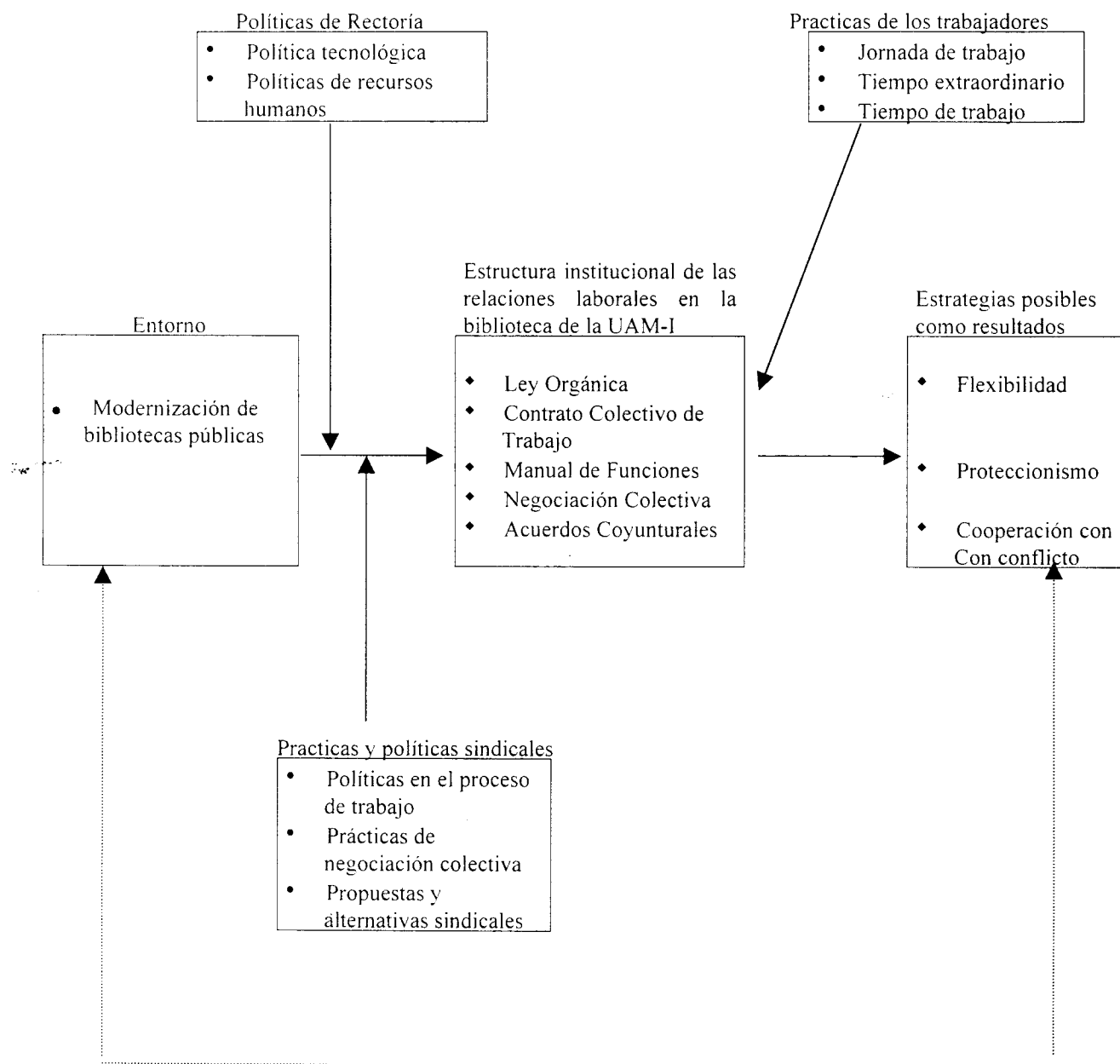
Los principales obstáculos para el desarrollo de las bibliotecas en nuestro país son: la falta de una coordinación de bibliotecas, los bajos presupuestos y la falta de personal preparado. Para el caso de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa sus deficiencias no se van a terminar con un cambio en la organización del proceso de trabajo. Se debe advertir que los logros y alcances de su desarrollo no pueden basarse exclusivamente en ese cambio, sin embargo, no siendo este cambio la única condición para alcanzar ese desarrollo, podemos considerarla una condición necesaria.

b.2) Dimensiones e indicadores.

Todas las teorías que se han analizado tienen una importancia fundamental, pero para los fines de esta investigación retomo la teoría de Tomas Kochan, quien desde mi punto de vista, plantea una visión más integral para abordar el análisis de las relaciones laborales. Los elementos que retoma me parecen interesantes para aplicarlos en esta investigación; además hay que estudiar, como él lo dice, a las relaciones laborales fuera del ámbito de la negociación colectiva. Y familiarizarse con un escenario más amplio para entender, aceptar y abordar problemas que se manifiestan en las relaciones laborales contemporáneas. En ese sentido, se propone el siguiente marco teórico para hacer el análisis de las relaciones laborales en la UAM, específicamente, en la Unidad Iztapalapa.

²²⁹ Garza Mercado, A. "Los sistemas de información documental" *Cuadernos ABIESI*, No. 6, 1978 México p. 19

Fig. 1.1. Marco general para el análisis de las cuestiones referentes a las relaciones laborales en la biblioteca de la UAM-I



2. Las relaciones laborales en la Universidad Autónoma Metropolitana

2.1. Las relaciones laborales en el país.

Para saber cuál es el modelo de relaciones laborales que caracteriza a nuestro país, es necesario recurrir a la historia y percatarnos de qué manera se solucionaron las demandas de los trabajadores mexicanos, en la Revolución Mexicana. Si bien éstos lograron obtener, mediante la lucha, mejoras en las condiciones de vida. Estos beneficios no se les reconocieron, sin que el Estado obtuviera algo a cambio.

Al dar solución a la cuestión obrera se buscaron tres tipos de efectos: 1) el más claro y explícito era la creación del consenso de los asalariados frente al nuevo Estado y la creación de los mecanismos capaces de resolver el conflicto entre las clases; 2) creación de un mercado de consumo típicamente capitalista, es decir, se buscaba que la reproducción social de la fuerza de trabajo dependiera, no de la producción del campo, sino de la producción capitalista; 3) se quería obligar a los empresarios a reemplazar los métodos de acumulación extensiva (bajos salarios y formas no monetarias de remuneración; ausencia de costos laborales indirectos y largas jornadas) por otros de tipo intensivo, a través de la imposición de límites legales a la explotación.²³⁰

Eso significó un cambio cualitativo y cuantitativo respecto a la relación obrero-patronal que caracteriza al México revolucionario. La mayor parte de los nuevos derechos se tomaron de las leyes de protección inspiradas en el reformismo social europeo, pero **para el caso mexicano, esas leyes se adoptaron de forma radical.** Mientras que en los países desarrollados, las restricciones al capital, en la adquisición y uso de la fuerza de trabajo, se impusieron de forma gradual y selectiva: se analizaba si esta restricción era acorde con las características tecnológicas y organizativas de los procesos de trabajo, y se cuidaban los niveles de rendimiento de la fuerza de trabajo social. En México, la importación de esas leyes, se adoptó de una vez y para siempre – al menos eso se quería al incorporarlo al texto de la constitución- independientemente, del sector donde los trabajadores prestaran sus servicios. Esos derechos son los siguientes: jornada máxima de ocho horas, estabilidad en el trabajo, prohibición de trabajo de menores, protección a la mujer,

²³⁰ Bensusán, Graciela “Los determinantes de la flexibilidad laboral”. *Proyecto de investigación*. UAM-Xochimilco, México 1994. La información que sigue la obtuve de la misma fuente. Al final de la misma citaré las páginas de

salarios mínimos suficientes para un jefe de familia, reparto de utilidades, derecho a la vivienda, seguridad e higiene y otros derechos fundamentales como la libertad de asociación y la huelga.

La necesidad de adaptar estos altos estándares laborales para la época a las modalidades del proceso de acumulación y el interés por reconocer los derechos colectivos de los asalariados mexicanos, encontraron respuesta sólo después de un complejo proceso de institucionalización, jurídico y político. Un embrionario arreglo de tipo corporativo (la relación Calles-CROM entre 1924-1928) dio origen a los criterios de reglamentación del artículo 123 constitucional subyacentes en la Ley Federal del Trabajo de 1931, cuyos rasgos esenciales permanecen hasta hoy.

Relación que se fortaleció aún más para mermar la ulva que inició Álvaro Obregón por dismantelar el modelo de dominación política que regía desde 1924, cuya piedra angular era el ejército y la alianza del presidente Calles con la burocracia sindical y partidaria del laborismo. Por tanto, su lucha era contra las posiciones políticas y sindicalistas de la mancuerna PLM-CROM (Partido Laboral Mexicano-Confederación Regional Obrera Mexicana) como contra la autoridad Institucional del presidente Calles.

Ese instrumento se adoptó en circunstancias de grave crisis política (ruptura de las alianzas entre el gobierno y los sindicatos) y económica, cuando los límites de la autonomía estatal frente a los intereses del capital exigían un mayor realismo que el contemplado por el Congreso Constituyente de 1917.

De estos condicionamientos surgió un *modelo de regulación* que se sustentó en el poder de intervención estatal para atender la satisfacción de las reivindicaciones obreras y las necesidades patronales. Sus características, a través de las cuales debería lograrse el equilibrio entre el capital y el trabajo, fueron las siguientes: a) protección legal para todos los asalariados, que se lograría imponiendo restricciones a la intervención patronal en la duración del empleo y en la determinación de las condiciones de trabajo (salarios, jornadas, vacaciones, ascensos, etc.) y del derecho de huelga. Todo ello bajo el control estatal de la acción organizativa y reivindicativa de los sindicatos. Por el contrario se dejó un escaso margen para la intervención patronal directa en el proceso de sindicalización; c) la intervención tutelar del Estado a favor de la parte más débil de la relación laboral, con amplios márgenes de discrecionalidad, sobre todo en la

dónde la retomé.

prevención de las huelgas y en la resolución de conflictos individuales y colectivos que tenían lugar como resultado de la creación de un sistema de justicia laboral tripartito (representación de los trabajadores, los patronos y el gobierno) y dependiente de el Poder Ejecutivo; d) no se previó forma alguna de la participación de los trabajadores o de los sindicatos en la dirección y administración de las empresas mientras, pero sí se institucionalizaba su presencia –que se diversificaría a lo largo de las últimas décadas- en los órganos estatales de administración y justicia laboral (Comisión de Salarios Mínimos, Juntas de Conciliación y Arbitraje).

Sin embargo, la Ley Federal del Trabajo como instrumento jurídico, era incapaz por sí misma, de encauzar la acción organizativa y reivindicativa de los trabajadores y sindicatos. Lo que se requería eran arreglos políticos destinados a fortalecer aún más el papel del Estado en el arbitraje de los conflictos y, sobre todo, en la prevención de los mismos. **De ahí que el modelo de regulación de la relación capital-trabajo, caracterizado por una ley de corte estatista, se combinó con alianzas entre el Estado y los sindicatos que se consolidaron junto con el sistema político y sus rasgos distintivos: la concentración del poder en el Ejecutivo, el partido de Estado (PNR-PRM-PRI) y la incorporación de los asalariados como sector en este organismo político.**

La inconformidad de los empresarios no se hizo esperar, al obstaculizar su intervención, reclamaron otras opciones de control social más directas que le permitieran retroceder el nivel legal de protección a los asalariados para adoptarlo a la heterogénea estructura económica del país y exigían también el recorte de los poderes coactivos (de agremiación, contratación colectiva y huelga) Sin embargo, la prioridad, en esos momentos, era el fortalecimiento de la legitimidad del Estado en su origen revolucionario y el compromiso de éste con los sujetos dominados. Por ello, los empresarios terminaron por aceptar la escasa factibilidad política de sus peticiones.

Al institucionalizarse las alianzas entre los sindicatos y el gobierno en el marco de un régimen político autoritario, se buscaba que el proyecto de desarrollo industrial, en el que coincidieron los empresarios y el gobierno, se sustentará en el control y subordinación del movimiento obrero. Esto último es lo que se conoce como **el corporativismo sindical**, que desde mediados de los años cuarenta es una pieza clave del sistema de dominación en tanto permitió introducir la flexibilidad en la Legislación Laboral y por otra parte reconocía el derecho de huelga, a la organización sindical y a la tutela estatal como las armas principales para

restablecer el equilibrio entre fuerzas desiguales.

Esta dominación permitió, de acuerdo con Graciela Bensusán, que el modelo de regulación laboral combinara zonas de rigidez en la protección de los asalariados con otras donde se deja un margen importante a la discrecionalidad estatal y, en menor medida, patronal. El resultado de esto es que los niveles de protección reconocidos a los trabajadores se pueden adaptar a los imperativos cambiantes de la acumulación capitalista. La particularidad son los mecanismos a través de los cuales se contrarrestan los factores de rigidez legal –tanto en el campo de los derechos individuales como en el de los colectivos- y que configuran un caso de “flexibilidad corporativa”, que resultan de la abierta o encubierta trasgresión de la legalidad con impunidad, de la discrecionalidad estatal y patronal en la interpretación y/o aplicación de las normas y de la complicidad sindical que las acompaña.²³¹

Si bien esta flexibilidad corporativa, fue un instrumento de un proyecto de industrialización centrado en el mercado interno, dio lugar a un reparto desigual de sus resultados: durante los años de crecimiento económico las empresas de alta protección fueron las empresas estatales y en las grandes empresas privadas. Mientras que en la pequeña y mediana empresa se daba de manera abierta o encubierta la trasgresión a la legalidad, bajo el consentimiento gubernamental y sindical. En estas empresas amplios sectores de asalariados prestaron sus servicios en condiciones precarias e inferiores a las establecidas en el orden jurídico.

El sistema de relaciones laborales, altamente proteccionista, fue característico del modelo de desarrollo que prevaleció en los años cuarenta: sustitución de importaciones. Sin embargo, a partir de los años ochenta se producen importantes transformaciones en las relaciones entre el Estado, el capital y el trabajo, esto como consecuencia de la reestructuración económica y estatal, es decir, de la adopción de un nuevo modelo de desarrollo, que se caracteriza por la apertura comercial, privatización y reorientación de la producción hacia el mercado externo. Por otra parte, este modelo se acompañó de un nuevo intervencionismo estatal puesto al servicio de la reestructuración del poder patronal, del desmantelamiento de los contratos colectivos más importantes, de la caída salarial y del debilitamiento de los sindicatos.

Es importante destacar, como lo hace la autora, que estas estrategias patronales se establecieron sin hacer cambios en la legalidad laboral. No hubo necesidad de hacerlo porque se aprovechó la flexibilidad corporativa resultante de la subordinación de los liderazgos oficiales (que eran los que defendían los contrastos colectivos de trabajo e intervenían en las políticas salariales) para entrar al nuevo proyecto. Esto nos permite concluir por qué fue compatible la adopción de los niveles de protección con los imperativos de los niveles que exigía la economía mundial, lo cual favoreció las estrategias de competitividad sustentadas en el abatimiento de los costos laborales.

En un primer momento los rasgos corporativos y estatistas que distinguen a las instituciones mexicanas, y que operaron hasta 1982, **sirvieron como un mecanismo útil para mejorar las condiciones de trabajo y a la vez para liberar a la pequeña y mediana empresa de las ataduras legales.** Pero en adelante esos rasgos sirvieron para imponer, sin consecuencias en la gobernabilidad laboral, el cambio en las relaciones obrero-patronales hacia un modelo menos proteccionista y más discrecional: menor injerencia de los sindicatos, en la movilidad vertical y horizontal de los trabajadores, en la empresa, precarización del empleo, menores costos salariales directos e indirectos, etc.

¿Cuáles han sido las consecuencias de la adopción de este nuevo modelo de desarrollo? En primer lugar, desalienta otro tipo de estrategias que pudieran plantearse, en relación a configurar una fuerza de trabajo capacitada y con habilidades necesarias para afrontar y participar en los nuevos retos del proceso productivo; en segundo lugar, este modelo de desarrollo propicio que los representantes sindicales perdieran capacidad de negociación; incapacitados para representar los intereses de sus agremiados de manera autónoma y tenerse que enfrentar a administraciones empresariales apoyadas abiertamente por el Estado dio como resultado un marcado desequilibrio que perjudica principalmente a los trabajadores, quienes además de ver reducida su capacidad adquisitiva y deterioradas sus condiciones de empleo, encuentran en el orden jurídico y político trabas para reorganizar el sistema de representación o renovar a sus liderazgos. **La existencia de un aparato corporativo, de control de la inconformidad obrera, fue clave para retroceder en los niveles reales de protección y conservar, al mismo tiempo, la paz laboral.**

²²¹ *Ibid.*, p. 1

A continuación veamos por qué el proteccionismo que se adoptó en las grandes empresas estatales, constituye un factor de rigidez.

La flexibilidad es una de las estrategias que han llevado a cabo los empresarios para sobrevivir en este mundo competitivo. Existen varios tipos de flexibilidad. La flexibilidad numérica, que consiste en adoptar el volumen del trabajo a las necesidades de las empresas en respuesta a las variaciones cíclicas o estructurales de las demandas y/o a las evoluciones tecnológicas. Como consecuencia provoca incertidumbre en la estabilidad del empleo del trabajador. Para evitar esta incertidumbre, la legislación mexicana se propone garantizar al trabajador la permanencia en su puesto de trabajo mientras subsista la materia de trabajo. Con este propósito, introduce dos tipos de restricciones: en primer lugar, se establece que salvo excepciones **la relación de trabajo debe ser por tiempo indeterminado**. Sólo puede contratarse por tiempo determinado cuando **la naturaleza de la actividad a prestar no sea permanente**, cuando se trate de sustituir temporalmente a un trabajador o en casos especiales. Por otra parte, las disposiciones legales que regulan las formas de rescisión o terminación (individual o colectiva) de las relaciones laborales **requieren de causa justificada para ponerles fin**. Por el contrario se establece un **régimen de indemnizaciones** y, en determinados supuestos, **el derecho a la reinstalación en el puesto de trabajo**.

Como vemos, este esquema de regulación resulta rígido porque prohíbe de manera directa la libertad de contratación al empresario. Pero esto sólo sucede en los casos en que se tiene un contrato colectivo de trabajo, y se cuenta con un sindicato que exige el cumplimiento en la contratación colectiva. Cuando esto no existe, el empleador puede imponer al trabajador una contratación temporal para realizar actividades de carácter permanente. Esto explica por qué el carácter eventual de las contrataciones fue tradicionalmente una practica extendida en la pequeña y mediana empresa y se desarrollo incluso en grandes empresas estatales.

En nuestro país no existe en la ley ningún elemento de causa que dé pie a la terminación individual de la relación laboral relacionada a las vicisitudes económicas o tecnológicas de la empresa. Los reajustes de personal pueden ser acordados en un convenio entre el sindicato y la empresa. Como este aspecto no se tiene contemplado, entonces **la integración tripartita (Estado, empresarios y partido oficial) y la dependencia del Poder Ejecutivo de los tribunales laborales se convierten en espacios donde se aprueban las decisiones**

empresariales y políticas gubernamentales flexibilizadoras en relación al volumen y la calidad del empleo. A esto hay que sumarle la subordinación y complicidad de las dirigencias sindicales. Es de esta manera como se contrarresta la supuesta rigidez del marco jurídico vigente.

Condiciones de trabajo.

El régimen legal relativo a las condiciones de trabajo cuenta con diversas restricciones respecto a la posibilidad de adoptar estrategias empresariales de **flexibilidad salarial, de los tiempos de trabajo y técnico-organizacional**. Aunque la ley establece condiciones de trabajo mínimas inderogables para las partes y para la propia autoridad laboral, la misión de los contratos colectivos es superar los mínimos legales de protección. De hecho puesto que la protección legal es prácticamente inexistente en determinados rubros (intensidad del trabajo y movilidad de puestos, turnos, horarios, lugar de prestación de los servicios, etc.) es en los contratos colectivos donde se plasman las principales restricciones. **De ahí, que el problema que debió superar la flexibilización de estos instrumentos se origina en la disposición legal que señala que los contratos colectivos no pueden pactarse en condiciones inferiores a las preexistentes.** Esto significa que no se admitirá hacer retrocesos en materia de derechos adquiridos.

La flexibilidad salarial significa adoptar los salarios a las fluctuaciones cíclicas (inflación y productividad) y a los choques exteriores (términos de intercambio). Lo que se buscaba es que la variación del salario se dé en función del desempeño de la empresa. Pero el concepto constitucional y legal de salario mínimo, al hacer referencia a que éste debe ser suficiente para atender las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material social y cultural y para proveer la educación de los hijos, constituye, en principio, un factor de rigidez porque impedirá tal adaptación.

El carácter tripartito del órgano encargado de fijar los salarios, la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, y la subordinación de los representantes obreros, en esta Comisión, a las políticas gubernamentales **posibilitaron que los porcentajes de aumento se alejaran del criterio institucional y legal para calcularse por debajo del índice inflacionario.** El control corporativo de los líderes sindicales fue una pieza clave que permitió establecer una **política de**

moderación salarial. Y colocó las remuneraciones del factor trabajo entre las más bajas del mundo, con lo que se dejó atrás la búsqueda del consenso de los trabajadores por la vía de aumentos en los salarios reales.

Cabe señalar que, de por sí, el régimen legal es flexible en cuanto a la forma de calcular el salario, ya que puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera; y en su determinación deberá de tomarse en cuenta la cantidad y la calidad del trabajo. Aunque exista el principio de trabajo igual salario igual, este criterio se flexibiliza al exigir que se considere también el puesto, la jornada y las condiciones de eficiencia.

Flexibilidad de los tiempos de trabajo. Es la adaptación de los tiempos de trabajo a los requerimientos del ajuste estructural y sus correspondientes cambios tecnológicos u organizativos. Aunque en principio la duración de la jornada de trabajo puede ser fijada libremente por las partes, no pueden excederse los términos legales (8hrs./jornada diurna, 7 y media hrs./jornada mixta y 7 hrs./ jornada nocturna). Sin embargo, este criterio puede alterarse estableciéndose una distribución distinta del tiempo de trabajo semanal para permitir el descanso de los trabajadores el sábado por la tarde o alguna otra modalidad equivalente. De esta manera, **el horario de trabajo casi inamovible se altera para dar lugar a una modo flexible, en donde los horarios dependen de la necesidad de la producción.**

La ley mexicana no se ocupa de la determinación de los horarios de trabajo, pero la Suprema Corte de Justicia ha interpretado que deben ser acordados por las partes sin que proceda la modificación de forma unilateral por parte del patrón. Esto significa que el carácter rígido o flexible de la jornada y horarios de trabajo dependerá esencialmente del consentimiento del trabajador.

La flexibilidad técnico-organizacional. Se refiere a la adaptación de las formas de gestión y organización de las empresas en respuesta a: a) el aumento de la diversidad y el ritmo del cambio de los productos; b) la intensificación de la competencia internacional y; c) las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías. Este tipo de flexibilidad supone distintas maneras de movilidad interna de la fuerza de trabajo tal como polivalencia, rotación de puestos, equipos de trabajo y formación/recalificación. A la vez, puede combinarse con una flexibilidad de tipo externo, a través, de la subcontratación de partes de los procesos y el cambio de las relaciones con proveedores y compradores.

En este terreno la legislación mexicana es marcadamente flexible ya que no establece restricciones a la intensidad del trabajo, al tipo de servicios, al lugar o a la forma en que puede prestarse. Sin embargo, existe el señalamiento de que estos aspectos deben pactarse en el contrato individual de trabajo. Si estas tareas no se plasman en un contrato individual o colectivo, lo que ocurre principalmente en la pequeña y mediana empresa, el patrón puede de manera libre modificar las condiciones de trabajo e instaurar la movilidad en el puesto de trabajo, la polivalencia y las restantes formas de flexibilidad técnico-organizacional.

Los contratos colectivos más importantes que se desarrollaron durante los años de crecimiento, **introdujeron diversos factores de rigidez, tales como las definiciones fijas de puestos, tareas y lugares de prestación de los servicios. Las reglas expuestas en materia de ascensos otorgan un fuerte peso a la antigüedad y derivan en un importante control de los sindicatos respecto de la definición y asignación de puestos de trabajo. Los contratos colectivos en las empresas estatales multinacionales impusieron restricciones significativas a los empresarios en el manejo de los mercados laborales internos, muchos de los cuales se han revertido para permitir una mayor vinculación entre movilidad vertical, horizontal y calificación de la fuerza de trabajo. De esta manera, se afectó otra de las fuentes tradicionales del consenso obrero, que al igual que la estabilidad en el empleo y los salarios reales crecientes, sostuvo el viejo modelo de las relaciones laborales durante las décadas anteriores a la crisis y a la reestructuración.**

Un elemento fundamental del modelo de regulación mexicano fueron los *poderes coactivos* que se les reconoció a los sindicatos, como consecuencia de haberse privilegiado la acción colectiva como vía de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de defensa de los derechos adquiridos. Sin embargo, **la regulación jurídica de los tres poderes, que enseguida se plantearán, y la articulación de los sindicatos al régimen político busca controlar el ejercicio de los derechos colectivos y subordinarlos a los límites establecidos por las políticas gubernamentales.** Esto explica por qué las políticas de ajuste salarial y políticas de flexibilización de las relaciones laborales adoptadas por la administración Zedillista hayan visto a los sindicatos corporativos más como instrumentos de su implantación que como obstáculos a superar.

Al hablar de poderes coactivos la autora se refiere a: 1) la capacidad de imponer la agremiación como forma indispensable de acceder al empleo, aunada a la pérdida del mismo en casos de renuncia o expulsión del sindicato titular de un contrato colectivo; 2) al derecho de imponer al poder patronal la firma de un contrato colectivo y; 3) al carácter de huelga (suspensión total de labores) como derecho de las mayorías que se impone a las minorías y al patrón que no puede reemplazar a los huelguistas ni continuar los trabajos con los no huelguistas.

El fortalecimiento del sindicato, se debe en parte a que el orden jurídico reconoce la huelga por solidaridad. Pero encuentra límites frente al poder de intervención estatal en los siguientes aspectos: 1) desde el nacimiento de los sindicatos, se ha tenido que realizar un registro de los mismos y durante toda su vida activa, se ha llevado un control de las altas y bajas de los miembros; 2) los contratos colectivos se han depositado en la Secretaría del Trabajo y; 3) el Estado ha controlado de manera preventiva el ejercicio del derecho a huelga: mediación en la fase previa del estallido y calificación (inexistencia o utilidad) en la fase posterior.

Una de las limitaciones más importantes en lo que se refiere al control estatal de la movilización obrera es que existe ausencia de arbitraje obligatorio para los conflictos obrero patronales que den lugar al ejercicio del derecho de huelga. Esto significa que si los trabajadores no someten el problema, que dio origen a la huelga, a las Juntas de Conciliación y Arbitraje o a un árbitro privado, la suspensión de labores puede prolongarse indefinidamente, y en este tiempo el empleador no puede ingresar a las instalaciones de la empresa ni disponer en forma alguna de la misma.

Aunado a lo anterior existen preceptos legales que introducen barreras a cualquier retroceso en materia de derechos adquiridos: además del carácter irrenunciable de las normas laborales, los contratos colectivos no pueden pactarse en condiciones menos favorables a las establecidas en contratos vigentes.

De lo expuesto puede concluirse que el propio modelo de regulación laboral crea la necesidad de mantener vínculos estables entre los sindicatos y el Estado, como condición para garantizar no sólo la gobernabilidad laboral sino la adaptación de las relaciones obrero-patronales a los requerimientos del proceso productivo.

Para lograr estos objetivos, fue necesario, además de la incorporación de los sindicatos al partido de Estado, y fundamental el carácter tripartito y dependiente del Ejecutivo de los

tribunales laborales. Considerados históricamente como órganos que debían resolver los conflictos conforme a la “conciencia y equidad”, favorecieron la penetración de los órganos de representación de los intereses de los trabajadores en la arena estatal, brindándole con ello cierta legitimidad a los laudos y resoluciones que, sin apearse a la legalidad o interpretándola de manera laxa, permitieron severos retrocesos en las condiciones de vida y de trabajo de los asalariados mexicanos a lo largo de la última década.²³²

Diversas investigaciones han demostrado que la flexibilidad ha avanzado más que la rigidez, pero en nuestro país, que se caracteriza por tener relaciones laborales fuertemente proteccionistas, todavía quedan empresas que se rigen por el patrón duro de las relaciones laborales, entre ellas están PEMEX, las Universidades públicas, y el sector de la Aviación.

La reestructuración de los años ochenta, de acuerdo con Enrique de la Garza, mostró la impotencia del corporativismo para vincular productividad con salario, para gestionar positivamente la fuerza de trabajo en las instituciones de seguridad social, para garantizar el puesto de trabajo, y para garantizar las protecciones contractuales.

La subordinación genérica del corporativismo al Estado (gobierno, sistema político, instituciones de seguridad social y laborales, etc.) Se han reestructurado, pero no hacia la autonomía, sino hacia una dependencia centralizada en el ejecutivo federal: el corporativismo presidencialista.

La reestructuración del Estado (dejo de ser un regulador de la economía para convertirse en un coadyuvador de las decisiones privadas de inversión y productiva en México) no significa el fin y la sustitución del sindicalismo dominante por otro autónomo, surgen nuevas formas de corporativismo, el neocorporativismo; que en su discurso habla de participación en el campo productivo y de mayor autonomía con respecto del Estado. La participación se ha visto plasmada en acuerdos productivos a nivel empresa que no dejan fuera al sindicato de las decisiones. Pero si bien han tenido autonomía con respecto del PRI; ahora el sindicalismo está subordinado por el ejecutivo federal.

El neocorporativismo dista de ser un sindicalismo autónomo del Estado, la determinación principal sigue actuante, no obstante que se hayan aflojado los vínculos con el partido oficial y con el sistema político electoral en general. Se tiende a continuar siendo sindicatos de Estado

²³² *Ibid.*, p. 25

pero con el componente de ser corporativos de empresa. El neocorporativismo es un corporativismo de Estado-empresa. Sin embargo, el neocorporativismo abarca un número muy pequeño de sindicatos y trabajadores en México.

2.2. La Universidad Autónoma Metropolitana y sus relaciones laborales.

2.2.1. Antecedentes históricos

La Unidad Iztapalapa fue inaugurada el 30 de septiembre y las unidades Azcapotzalco y Xochimilco el 11 de noviembre de 1974. La nueva institución adoptó como lema el de “Casa Abierta al Tiempo” cuya simbología se explica a continuación: Casa Abierta al Tiempo. “Incalli Ixcahuicopa”. In/calli significa casa en náhuatl, Ix (tli) rostro, cáhui (tl) tiempo y copa hacia, integran Ix-cahuicopa, “hacia el tiempo con rostro”. El elemento central cáhui (tl) implica “cambio y lo que éste va dejando”. En resumen, In calli Ixcahuicopa es “casa orientada al tiempo con rostro”.²³³

2.2.2. Marco Legal- institucional.

La UAM cuenta con una Ley Orgánica, la cual fue aprobada por un órgano legislador, que es el Congreso de la Unión, en diciembre de 1973. Esta Ley contiene los siguientes aspectos: creación de la Universidad como organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio; descripción de su objeto y facultades, constitución de su patrimonio, facultades de sus órganos y requisitos para formar parte de ellos.²³⁴

La Universidad Autónoma Metropolitana tendrá por objeto:

- I. Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y sus cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de los profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad;

²³³ Universidad Autónoma Metropolitana *Catálogo General* UAM 1985 p. 14

²³⁴ Universidad Autónoma Metropolitana *Catálogo general* UAM 1985 p. 30

- II. Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y
- III. Preservar y difundir la cultura.²³⁵

Para dar cumplimiento a este objetivo, la Universidad está compuesta por tres elementos:

1. docentes; 2. estudiantes y, 3. personal administrativo. Mi interés radica sobre este último.

2.2.3. Contrato Colectivo de Trabajo.

La Universidad inicia sus actividades en 1974. El Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (SITUAM) nace en 1975. La razón de su nacimiento es la defensa de los derechos de los trabajadores, y para que se establecieran las obligaciones de los trabajadores hacía falta un mecanismo que regulara las relaciones de trabajo, es así como por acuerdo bilateral entre la UAM y el SITUAM que se crea un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), que se deriva de la Ley Federal del Trabajo. En esta ocasión analizó el CCT 2000-2002. Está compuesto de 218 cláusulas, distribuidas en diez títulos, de manera general cada título comprende las siguientes disposiciones:

Título primero: disposiciones generales.

Título segundo: naturaleza y duración de las relaciones de trabajo.

Título tercero: clasificación de los trabajadores de la UAM.

Título cuarto: comisiones mixtas.

Título quinto: admisión, adscripción y promoción de los trabajadores. En la admisión se plantea los registros que debe de cubrir cualquier persona que quiera ingresar como trabajador de base a la universidad; la adscripción es la unidad donde el trabajador se encuentra laborando; en relación a la promoción se establecen los lineamientos sobre los cuales se da un ascenso escalafonario de los trabajadores administrativos de base.

Título sexto: se establece la vigilancia de los procedimientos de ingreso y promoción del personal académico.

²³⁵ Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana en *Diario Oficial de la Federación* 17 de diciembre de

Título séptimo: cambio de adscripción, extensión de jornada y participación preferencial de los ayudantes en concurso de oposición para plazas de asistente.

Título octavo: condiciones de trabajo que contempla: salarios, jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, permisos, licencias, etc.

Título noveno: derechos y obligaciones de los trabajadores, prestaciones sociales.

Título décimo: derechos y obligaciones de la universidad; obligaciones de la universidad para con el sindicato. Finalmente, se establecen los artículos transitorios, que son temas que se han quedado pendientes en las revisiones contractuales.

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo define que el “Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

La Universidad Autónoma Metropolitana tiene firmado con su sindicato un Contrato Colectivo de Trabajo que regula las relaciones laborales entre la institución y sus trabajadores. Dicho contrato es signado por los secretarios generales de la UAM y de la representación sindical.

Las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo no deben ser contrarias ni menores a las presentes en la Ley Federal de Trabajo. El CCT de la UAM supera notablemente las prestaciones establecidas en dicho ordenamiento

La Universidad Autónoma Metropolitana cuenta con Comisiones Mixtas que pueden ser de acuerdo con la cláusula 53 del CCT, Generales, de Unidad y Especiales. Son Comisiones Mixtas los órganos paritarios establecidos en este CCT e integrados por representantes de la Universidad y el Sindicato.

Se llaman órganos paritarios porque tienen que funcionar con un número igual de miembros designados por la Universidad y el Sindicato, siendo necesaria la presencia de un mínimo de dos miembros por cada parte para tomar acuerdos, de acuerdo a la cláusula 58, fracción 1.

Las Comisiones Mixtas Generales se integran por un representante de cada una de las partes por Unidad y un representante de cada una de las partes por Rectoría General.

Las Comisiones Mixtas especiales se establecerán de común acuerdo entre la Universidad y el Sindicato, precisando en cada caso, la integración, el objetivo y la duración de las mismas.

De acuerdo a la cláusula 54 se integran las siguientes Comisiones Generales y por Unidad:

- I. Comisión Mixta General de Conciliación y Resolución;
- II. Comisión Mixta General de Vigilancia de los Procedimientos de Ingreso y Promoción del Personal Académico;
- III. Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo;
- IV. Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento;
- V. Comisión Mixta General de Tabuladores;
- VI. Comisión Mixta de Higiene y Seguridad;
- VII. Comisión Mixta de Unidad de Higiene y Seguridad;
- VIII. Comisión Mixta Especial Auditora de Cajas de la Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana; y
- IX. Las demás Generales, de Unidad y Especiales, que acuerden la Universidad y el Sindicato.

Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento

CLAUSULA 68

La Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el presente CCT, tiene facultades para:

- I. Determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento, formación y, actualización de los trabajadores, además de aquéllas relativas a la promoción laboral así como los programas y cursos orientados a la calificación de la fuerza de trabajo para su adecuación ante los cambios tecnológicos y de organización del trabajo;
- II. Establecer un Programa General de Capacitación, que deberá contener cursos dirigidos a todos los puestos y niveles existente en la Universidad;
- III. Elaborar y desarrollar un Programa Anual de Capacitación con base en el Programa

General que se establezca;

- IV. Acordar los planes y programas específicos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores;
- V. Acordarla realización de cursos y conferencias especiales que se consideren necesarios;
- VI. Programar y coordinar la realización de cursos que de manera conjunta se definan con las Comisiones Mixtas Generales de Higiene y Seguridad y de Tabuladores.
- VII. Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento;
- VIII. Evaluar los resultados del Programa Anual de Capacitación a efecto de determinar las necesidades no previstas y establecer las medidas que correspondan para el cumplimiento del Programa General de Capacitación;
- IX. Promover la participación en cursos de capacitación organizados por otras instituciones siempre que estén relacionados con programas de la Universidad;
- X. Acordar la capacitación necesaria en aquellos casos en que los trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana modifiquen sus funciones debido a cambios de equipo o maquinaria que ocupen para el desarrollo de sus funciones; y
- XI. Elaborar, conjuntamente con las Comisiones Mixtas Generales de Tabuladores y de Higiene y Seguridad, los manuales donde se determinen específicamente las medidas preventivas y correctivas de higiene y seguridad para cada centro de trabajo.
- XII. Acordar el Programa Anual de Capacitación, durante los meses de marzo, abril y mayo de cada año, en los términos de la fracción primera de esta cláusula.
- XIII. Promover que el trabajador sea más profesional para las funciones que realice, a través del proceso de capacitación.
- XIV. Seleccionar los instructores idóneos de acuerdo a los lineamientos que para tal efecto se tengan establecidos en el seno de esta Comisión.
- XV. En los cursos que establezca la CMGCyA en el Programa General y Anual de Capacitación, se deberán especificar los objetivos generales y particulares, el puesto al que se dirige, modalidad, medios didácticos, requisitos de inscripción, lugar de impartición, duración, fecha de inicio y término; publicándose en los medios idóneos.

CLAUSULA 70

La Comisión Mixta General de Tabuladores, de acuerdo con lo establecido en el presente CCT, tiene facultades para:

- I. Hacer el análisis de cargas de trabajo y funciones de cada uno de los puestos o plazas de la Universidad;
- II. Adecuar, con base en las funciones y cargas de trabajo, las percepciones que deban corresponderles a los trabajadores en sus distintos puestos o plazas;
- III. Elaborar el manual de labores y funciones para todos los puestos o plazas de base.
- IV. Elaborar el tabulador de puestos o plazas y salarios;
- V. Revisar y modificar el Manual de Puestos Administrativos de Base en los puestos que considere necesarios;
- VI. Estudiar y analizar todos los aspectos relacionados con los salarios de los trabajadores, a fin de proponer una política general de salarios para la Universidad;
- VII. En aquellos casos en que los trabajadores de la Universidad modifiquen sus funciones debido a cambios de equipo o maquinaria, introducción de nueva tecnología o nueva organización del trabajo, relacionados con el puesto que ocupan y cuya operación y manejo requieran de habilidades diferentes a las exigidas con anterioridad al cambio, la Comisión Mixta General de Tabuladores procederá a revisar la descripción de funciones, requisitos de escolaridad, experiencia y salario y, en su caso, a adecuarlos a la nueva situación. Los trabajadores que estén en estos casos, percibirán el nuevo salario a partir de la fecha en que se modificaron las funciones;
- VIII. Analizar los salarios de los trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana con base en la comparación de las jornadas de trabajo realizadas en otras instituciones similares y derivar, en su caso, los incrementos salariales que pudieran corresponder a los puestos de la UAM.
- IX. Elaborar conjuntamente con las Comisiones Mixtas Generales de Capacitación y Adiestramiento y de Higiene y Seguridad, los manuales donde se determinen específicamente las medidas preventivas y correctivas de higiene y seguridad para cada

centro de trabajo; y

- X. Elaborar conjuntamente con las Comisiones Mixtas Generales de Capacitación y Adiestramiento y de Higiene y Seguridad, durante el último trimestre de cada año, el programa de los cursos de capacitación en higiene y seguridad que se considere conveniente instrumentar el siguiente año calendario.

Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo

CLAUSULA 67

La Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo tendrá las siguientes facultades:

- I. Elaborar y aplicar en lo conducente, el Reglamento General de Admisión y Escalafón donde se establezcan los criterios, lineamientos, procedimientos y requisitos generales para la admisión, adscripción, permuta, cambio de puesto y ascenso de los trabajadores administrativos de base.
- II. Registrar a los candidatos y determinar quien debe cubrir las plazas u puestos vacantes, temporales o definitivos o de nueva creación, en base al resultado del examen, si así lo requiere, y/o a la antigüedad del aspirante en la universidad;
- III. Elaborar el escalafón e integrar todos los puestos o plazas de base al mismo, realizando los movimientos escalafonarios conforme a los lineamientos generales establecidos en este Contrato Colectivo de Trabajo;
- IV. Emitir y publicar los boletines escalafonarios correspondientes con base en el Reglamento de Admisión y Escalafón;
- V. Examinar a los aspirantes o candidatos para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, ajustándose a los lineamientos establecidos en el presente Contrato Colectivo de Trabajo y en el Reglamento General de Admisión y Escalafón, para la admisión, adscripción, permuta, cambio de puesto y ascenso de los trabajadores administrativos, comunicando a la UAM su decisión en un termino no mayor de tres días hábiles. El aspirante o candidato elegido iniciará la prestación de sus

servicios en la vacante o puesto de nueva creación de que se trate, a partir del primer día hábil de la quincena siguiente a la fecha en que haya sido comunicada a la universidad la decisión de la Comisión, salvo que se trate del periodo de vacaciones, en los casos de admisión. En el caso de tiempo determinado u obra determinada iniciará sus servicios al día hábil siguiente al de la comunicación de la resolución respectiva.

- VI. Asesorarse de los especialistas que se requieran. Cuando éstos sean trabajadores de la UAM, ésta concederá las facilidades para que los mismos cumplan esta función. En los casos que la CMGAEPAA requiera y acuerde asesorarse de especialistas que no sean trabajadores de la UAM, ésta pagará los honorarios del servicio; y
- VII. Las demás que se deriven de las anteriores y de este Contrato Colectivo de Trabajo.

Una de las Comisiones especiales que la Universidad y el Sindicato crearon es la Comisión Mixta Especial Temporal para el Estudio Análisis y Elaboración de un Nuevo Manual de Puestos Administrativos de Base (CEMETENMPAB) integrada por cuatro representantes de la Universidad y cuatro del Sindicato. El objetivo de esta Comisión es que ambas partes realicen un estudio integral del conjunto del Manual de Puestos Administrativos de Base y la correspondiente reestructuración del Tabulador de Salarios del Personal Administrativo de Base.

Para atender esta problemática, la CEMETENMPAB deberá apegarse en las Comisiones Mixtas Generales de Capacitación y Adiestramiento, de Tabuladores y de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo.

El CCT es documento que por su contenido, puede considerarse uno de los más completos en el ámbito de las instituciones públicas de educación superior, en virtud de que establece prestaciones de un beneficio significativo para los trabajadores. En relación con otras instituciones como el IPN, Cinvestav, UPN, COLMEX y UNAM, el CCT de la UAM contiene aspectos específicos superiores que generan un amplio beneficio a los trabajadores, lo cual debería inducir un mejor desempeño laboral.

Desde mi punto de vista el CCT, establece claramente cuáles son las obligaciones de la Universidad con el Sindicato. Pero no sucede lo mismo cuando se plantean las obligaciones de

los trabajadores que tiene con la Universidad ¿por qué? Porque hasta el momento, y pese a que se menciona reiteradamente en el CCT, clausula 10, no existe un Reglamento Interior de Trabajo. Esta inexistencia ha provocado dos elementos que perjudican el objetivo principal de la Universidad; el primero, que los trabajadores no cumplan cabalmente con su jornada de trabajo; y el segundo, es que como se establece en la clausula 11 el “reglamento interior de trabajo no podrá contener cormas contrarias a las leyes del orden público, al presente Contrato Colectivo de Trabajo, ni a los usos y costumbres establecidos, entendiéndose por tales la repetición continuada de una conducta lícita en cuanto sean favorables a los trabajadores”, **los trabajadores han dado su propia interpretación de los usos y costumbres, por cierto errada.**

Un ejemplo de los usos y costumbres es que la Universidad puso a disposición de los trabajadores, desde hace bastante tiempo autobuses para que transportaran a los trabajadores, que salen a las 22:00 a la estación del metro más cercana para dirigirse a su casa. Esto es una practica lícita que es favorable para los trabajadores. De tal manera, que si la Universidad, en un momento determinado, no contará con suficiente presupuesto, y quisiera quitarle a los trabajadores este beneficio, no podría hacerlo, porque ya es un uso y costumbre.²³⁶

Pero para el caso en que los trabajadores entran después y salen antes del horario de la jornada de trabajo, y argumentan que es por usos y costumbres y, que por lo tanto, la Universidad debe de respetarlo, no es correcto, en primer lugar, porque esto no es una practica lícita, si beneficia a los trabajadores, pero es una practica ilícita porque no se está cubriendo de forma total la jornada de trabajo, para la cual el trabajador fue contratado, de tal manera, que la Universidad estaría en su derecho de levantar una acta al trabajador que no cumpla; y en segundo lugar, esta practica no constituye usos y costumbres. Sin embargo, esta es la interpretación que los trabajadores han dado a los usos y costumbres, entre otras, que tiene el común denominador de ser un beneficio propio, sin pensar en cumplir con el objetivo de la Universidad.²³⁷

La creación de un Reglamento Interior de Trabajo (RIT) establecería claramente cuáles son las obligaciones de los trabajadores, entre ellas, la hora de entrada y salida del trabajo, hora de comida, desempeño en el trabajo, etc. Y permitiría eliminar las practicas viciadas que se han establecido entre los trabajadores; por su parte la Universidad se vería obligada a pagar premios

²³⁶ Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

²³⁷ Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

de puntualidad, asistencias, etc. Pero desafortunadamente, la Institución no ha podido establecer un acuerdo con el Sindicato para la creación de este instrumento.²³⁸ Resulta alarmante, saber que la Universidad tiene 26 años de haber iniciado sus actividades y hasta estas fechas no cuenta todavía con un Reglamento Interior de Trabajo.

A través de la cláusula 67 se prohíbe de manera directa a la Universidad, la libertad de contratación ¿por qué?. Lo más adecuado es que la UAM, esté de acuerdo, en contratar a personal con un alto grado de escolaridad, dominio de inglés si el puesto lo requiere, determinados años de experiencia, entre otros lineamientos; pero sucede que aunque en el MPAB se exija licenciatura o preparatoria, en la practica, el Sindicato acepta a los trabajadores que cuentan solamente con secundaria; en el caso de la biblioteca estos trabajadores representan el 80%²³⁹. Esto es así porque el SITUAM es quien propone a los candidatos, de tal manera, que las plazas se van cubriendo con el candidato del trabajador que tiene más antigüedad, o si no, se hace otro tipo de arreglos, como por ejemplo: dar cierta cantidad de dinero, la “mochada” como comúnmente se dice, para que el familiar del trabajador sea aceptado.²⁴⁰

Si el candidato del Sindicato no pasó el examen al que fue sometido por la CMGAEPA, éste puede impugnar la plaza, para que no la ocupe otra persona. Esto ha tenido un impacto muy negativo para la Universidad, porque si quiere contratar a personal con mayor grado de escolaridad, o dominio de un idioma no puede, tiene que apegarse a los lineamientos que establece el Sindicato.

Aunque explícitamente las condiciones de la prestación de los servicios no están plasmadas en un Reglamento Interior de Trabajo, como lo señala la cláusula 10, porque éste no existe. Los trabajadores y el Sindicato no permiten la competencia, ni la individualización, prefieren que el trabajo sea asociado; autonomía laboral; no a las compactaciones; no al trabajo polivalente, ni a la flexibilización de las relaciones laborales; rescate de plantilla; creatividad y calidad de trabajo por encima de cantidad. Por lo tanto, el CCT de la UAM contempla las restricciones a la intensidad del trabajo, de tipo de servicios, al lugar o a la forma en que puedan prestarse. De ahí, que la Universidad no puede, de manera libre, modificar las condiciones de

²³⁸ Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

²³⁹ Medina García Ana María. *Automatización, relaciones laborales y respuesta sindical en la biblioteca de la UAM-Iztapalapa*, tesina en opción al grado de licenciada en Sociología UAM-I, México, 1999. p. 85

²⁴⁰ Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

trabajo e instaurar la movilidad en el puesto de trabajo, la polivalencia y las restantes formas de flexibilidad técnico-organizativas.

Un aspecto muy importante que tiene que ver con el objetivo de esta investigación es que pese a que el CCT sí cuenta con cláusulas que regulan la introducción de nuevas tecnologías, y para ello, las Comisiones que se encargan de prever estas cuestiones, es la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento; Comisión Mixta General de Tabuladores; y la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, no se ha logrado introducir totalmente la automatización en la biblioteca.

En base a lo anterior, concluyo que en la UAM el Sindicato es el que tiene el control del proceso de trabajo, y no la Universidad, y lucha por seguir manteniéndolo.

2.2.4. Manual de Puestos Administrativos de Base.

Una característica principal del CCT de la UAM que lo hace ser tan rígido es su Manual de Puestos Administrativos de Base. Cuando la Universidad inicio con sus actividades no contaba con un instrumento que regulara la relación laboral: no existían mecanismos que establecieran cuánto iban a ganar los trabajadores y que categoría iban a ocupar, por ello se creó el MPAB.

En un primer momento, el MPAB “fue aprobado el 6 de octubre de 1982 pero no tuvo aplicación, ya que no se había pactado el tabulador de salarios asociado a cada uno de los puestos que lo conformaban. Posteriormente, en junio de 1984 (Acuerdo 08/84), se acordó la aplicación del manual mediante la ubicación de todos los trabajadores en los diferentes puestos hasta ahora existentes, y la discusión de un tabulador de salarios que tendría vigencia en la medida en que la Universidad contara con los recursos económicos respectivos.

En julio de 1984 (Acuerdo/84), con motivo de una demanda de aumento de emergencia, se acordó la aplicación del manual a partir del 1° de julio de 1984 junto con el tabulador respectivo, y como se había detectado la existencia de una serie de trabajos no previstos en los puestos vigentes, se determinó abrir un periodo para su discusión y acuerdo, el cual concluyó el 15 de enero de 1985, terminando así la definición de puestos”, que se incluyen en el manual de puestos con el cual hasta el momento trabaja la UAM. Es hasta este año cuando opera el manual de puestos. Éste es un mecanismo que regula la contratación laboral. Mediante el manual, la

Universidad va a establecer a los trabajadores qué puesto van a ocupar y cuánto se le va a pagar, pero además, un aspecto importante, es “que va a justificar ante la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la cantidad de dinero de la partida presupuestal que estas dos instancias le asignan a la Universidad”.²⁴¹

En oposición a la polivalencia, la UAM cuenta con un manual de funciones, donde se especifica y delimita el puesto y las funciones que tiene que realizar cada trabajador. Este manual esta compuesto por 190 puestos, a mi sólo me interesa destacar los puestos, las funciones del área de biblioteca y los requisitos que se exigen a los trabajadores.

Ayudante de Biblioteca

FUNCIONES

- ◆ Realizar, en el área asignada, funciones tales como:
- ◆ Proporcionar el servicio de préstamos de material bibliográfico, documental y audiovisual.
- ◆ Controlar el préstamo de la colección de reserva.
- ◆ Integrar y mantener los registros de préstamo necesarios.
- ◆ Elaborar y enviar recordatorios para la recuperación de material que no ha sido devuelto en su oportunidad.
- ◆ Llevar a cabo la intercalación y colocación de material en los lugares preestablecidos.
- ◆ Orientar a los usuarios en la elaboración de fichas de registro y en las rutinas de préstamo.
- ◆ Aplicar las multas a los usuarios de acuerdo con el reglamento de la biblioteca.
- ◆ Elaborar y colocar tarjetas de préstamo, esquineros, etiquetas y papeletas de devolución en el material.
- ◆ Marcar el número de clasificación en el material y aplicar los sellos correspondientes.
- ◆ Intercalar y mantener el orden del material en proceso y cotejo.
- ◆ Desarrollar juegos de tarjetas, enmicadas, alfabetizadas, e intercalarlas en el catálogo público.
- ◆ Colocar dispositivos de seguridad.
- ◆ Efectuar reparaciones menores de material.
- ◆ Preparar los libros, revistas, etc. para su encuadernación, así como las listas o papeletas para su envío.

²⁴¹ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

- ♦ Ordenar el material que se pone a disposición del público y elaborar las listas de control correspondientes.
- ♦ Participar en la realización de programas de automatización, así como en la operación de los mismos.
- ♦ Elaborar y presentar informes estadísticos.
- ♦ Participar en la toma de inventarios físicos.
- ♦ Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- ♦ Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- ♦ Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- ♦ Efectuar actividades a fines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

- ♦ Escolaridad: Bachillerato concluido
- ♦ Experiencia: tres meses en puestos similares

Bibliotecario

FUNCIONES

- ♦ Realizar, en el área asignada, funciones tales como:
- ♦ Catalogar, clasificar y asignar encabezamientos del material bibliográfico, documental y audiovisual.
- ♦ Realizar catalogación y clasificación originales.
- ♦ Revisar matrices para reproducción, juegos de tarjetas y libros procesados.
- ♦ Revisar la intercalación de fichas y ficheros.
- ♦ Mantener el orden adecuado del material de catalogación y clasificación en proceso.
- ♦ Colaborar en la elaboración del boletín bibliográfico.
- ♦ Atender las consultas de los usuarios respecto al manejo del catálogo público, al uso de las obras de consulta y en la localización del material bibliográfico, documental o audiovisual.

- ♦ Atender las solicitudes de préstamo interbibliotecario.
- ♦ Revisar la intercalación del material bibliográfico de consulta y de las colecciones especiales.
- ♦ Controlar el servicio de reproducción, en lo referente a materiales utilizados, reportes sobre los servicios proporcionados y solicitar el mantenimiento del equipo de reproducción asignado a la biblioteca, de acuerdo con procedimientos establecidos.
- ♦ Controlar y mantener las colecciones especiales y de consulta, así como recomendar la adquisición de las mismas.
- ♦ Mantener catálogos de las colecciones especiales.
- ♦ Mantener el orden en la sala de consulta.
- ♦ Elaborar bibliografías.
- ♦ Participar en la realización de programa de automatización, así como en la operación de los mismos.
- ♦ Elaborar y presentar informes estadísticos.
- ♦ Participar en la toma de inventarios físicos.
- ♦ Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- ♦ Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- ♦ Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- ♦ Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

- ♦ Escolaridad: Licenciatura en Bibliotecología, conocimientos en idioma inglés
- ♦ Experiencia: un año en puestos similares

Documentalista

FUNCIONES

- ♦ Analizar el contenido del material documental para prestar un servicio de información óptimo.

- ◆ Realizar investigaciones documentales, manuales o automatizadas.
- ◆ Difundir selectivamente el material documental de acuerdo a perfiles de interés y proporcionar servicios del alerta.
- ◆ Elaborar y publicar catálogos y boletines.
- ◆ Establecer contacto con centros de información nacionales o extranjeros.
- ◆ Participar en la realización de programas de automatización, así como en la operación de los mismos.
- ◆ Mantener los registros y archivos necesarios.
- ◆ Elaborar y presentar informes estadísticos.
- ◆ Participar en la toma de inventarios físicos.
- ◆ Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- ◆ Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- ◆ Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- ◆ Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

- ◆ Escolaridad: Licenciatura en Bibliotecología, dominio del idioma inglés
- ◆ Experiencia: dos años en puestos similares

Técnico Bibliotecario

FUNCIONES

Realizar, en el área asignada, funciones tales como:

- ◆ Confrontar el material bibliográfico, documental y audiovisual con el catálogo oficial para detectar diferentes ediciones o copias adicionales y realizar su ordenamiento.
- ◆ Confrontar los títulos nuevos en el National Union Catalog, con el fin de localizar los asientos, catalogación y clasificación correspondiente.
- ◆ Elaborar matrices, desarrollar juegos de tarjetas e integrarlas en el fichero de material por

revisar.

- ◆ Recuperar en los catálogos las fichas catalográficas para su corrección.
- ◆ Efectuar la búsqueda de material en proceso, a solicitud de algún usuario.
- ◆ Colaborar en la atención a las consultas de los usuarios, respecto al manejo del catálogo público, al uso de las obras de consulta y en la localización del material bibliográfico, documental o audiovisual.
- ◆ Colaborar en el mantenimiento de catálogos de las obras de consulta.
- ◆ Auxiliar en el trámite de las solicitudes de préstamo interbibliotecario.
- ◆ Participar en la intercalación del material bibliográfico de consulta.
- ◆ Colaborar en el control de servicio de reproducción en lo referente a materiales utilizados, reportes sobre los servicios proporcionados y solicitar el mantenimiento del equipo de reproducción asignado a la biblioteca de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- ◆ Cotejar las solicitudes de material en fuentes bibliográficas y elaborar y verificar las papeletas y/o listados de compra, donación o canje.
- ◆ Recibir el material bibliográfico, documental y audiovisual, así como las facturas correspondientes, y confrontarlas con las papeletas de pedido.
- ◆ Registrar, numerar y sellar el material bibliográfico, documental y audiovisual.
- ◆ Recibir material bibliográfico a vistas, de acuerdo con procedimientos establecidos.
- ◆ Enviar el material registrado a los lugares preestablecidos para su procesamiento.

REQUISITOS

- ◆ Bachillerato concluido, Experiencia 3 meses en puesto similar.

Un aspecto que hay que tener presente, es que en el Manual se plantean tareas o actividades no funciones; la función es el objetivo general al que tiene que llegar un trabajador, la función es el qué se tiene que hacer, para el caso de un ayudante de biblioteca una de sus funciones sería: proporcionar el servicio de prestamos de material bibliográfico, documental y audiovisual, para cumplir con esta función requiere de tareas o actividades como son: controlar el préstamo de la colección de reserva; integrar y mantener los registros de préstamo necesarios;

elaborar y enviar recordatorios para la recuperación del material que no ha sido devuelto en su oportunidad, etc. La actividad o tarea es el cómo se va hacer esa función.²⁴²

Si observamos atentamente en las funciones de los cuatro puestos que aquí cito se establecen solamente tareas, pero no funciones. Cabe señalar que esto no sucede sólo en los puestos de biblioteca, es en todas las áreas, es a nivel general.

Con toda esta lista de actividades que cada uno de los trabajadores tiene, el proceso de trabajo está muy fragmentado. Las nuevas actividades que han surgido debido a la automatización, no las quieren hacer los trabajadores porque señalan que no vienen establecidas en el Manual de Puestos.²⁴³ Por ejemplo, para el caso de un bibliotecario si se le pide que realice la búsqueda de material en el Internet, él va a plantear que esa tarea no viene en sus funciones, que no está en el MPAB, y que por lo tanto, no tiene que hacerla. Aunque hay que mencionar que para el caso de los puestos de biblioteca sí se plantea que los trabajadores tiene que participar en la realización de programas de automatización, así como en la operación de los mismos. Este es un aspecto que los trabajadores no han querido ver, o le han dado una interpretación errónea.

El CCT es materia de revisión bilateral cada dos años y el aspecto salarial se revisa anualmente. La revisión del CCT se hace porque los trabajadores y el Sindicato van introduciendo más prestaciones sociales, esto tiene que aprobarlo o rechazarlo la Universidad, si sucede esta segunda opción los trabajadores amenazan con estallar la huelga que, finalmente, perjudica a la comunidad universitaria. En el caso de la revisión salarial el impacto no es muy significativo, ya que la Universidad busca equiparar los salarios de los trabajadores con los de otras instituciones universitarias como la UNAM, entre otras, como se establece en la cláusula 70, apartado VII.

2.2.5. Acuerdos coyunturales

El proceso de automatización en la biblioteca ha sido un proceso de confrontación. El proyecto que presentó la Universidad en el 96, llamado Reorganización de los Procesos de Trabajo en las Bibliotecas UAM, al Sindicato para que lo analizará y aprobará fue rechazado, de

²⁴² Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

²⁴³ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

manera autoritaria, al no dar respuesta alguna al momento, la Universidad lo aplicó de manera unilateral; al presentarlo, trato de respetar todos los puntos que marca dicha cláusula: revisión de descripción de funciones, requisitos de escolaridad, experiencia, e incremento de salario. “Es cierto que las autoridades no toman en cuenta la opinión de los trabajadores al hacer estos cambios”.²⁴⁴ ¿Por qué? porque si el entorno está presionando a la Universidad a realizar ciertos cambios para mantenerse como una Institución competitiva dentro del ámbito profesional, tiene que hacerlos, no va a preguntar a los trabajadores cómo les gustaría hacer su trabajo, qué les gustaría que cambiará, o que les gustaría que permaneciera igual. La Universidad no puede hacer esto, no puede crearles falsas expectativas. La Institución tiene que cumplir con su objetivo: formar profesionistas de calidad ¿cómo lo va a lograr? Proporcionándole los medios automatizados como son Internet, consulta en CD, etc. Que otras Universidades ya están ofreciendo a sus usuarios.²⁴⁵

Al aplicar el proceso de automatización de manera unilateral ha ocasionado que no se tenga el impacto deseado por la administración, que es la reorganización del trabajo con la cual mejoraría la calidad de los servicios que ofrece la biblioteca.

En protesta de cómo se estaba aplicando la automatización, los trabajadores iniciaron en noviembre de 1997 un boicot a la administración: pusieron en huelga el servicio de la sección de biblioteca, se desconectaron las terminales, y se llevo a cabo la acumulación de libros. En el área de mostrador donde se realizan los prestamos y devoluciones de libros, que todavía estaba en la planta baja, donde ahora está la sala de consulta, se dejaron amontonar los libros. Este boicot duro dos trimestres. ¿Cuáles eran las demandas de los trabajadores? ¿Cómo se solucionó este problema?. Lo que los trabajadores exigían era que se cubrieran, en la sección de biblioteca, las plazas faltantes que estaban demandando desde hace tiempo. Y hasta la fecha se siguen demandando; el incremento de salario, por estar trabajando con la automatización, en una palabra el cumplimiento de la cláusula 70; y la no reorganización del trabajo que implica revisión de descripción de funciones, principalmente.

Ante esta situación, el Consejo Académico, maestros, y estudiantes principalmente presionaron a la Universidad a dar una solución al conflicto. Hay que tener en cuenta que los

²⁴⁴ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01

²⁴⁵ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

agentes decisorios son sólo la Universidad y el Sindicato. Para dar solución inmediata a esta situación ambas partes negociaron un contrato de pago retroactivo a los trabajadores de biblioteca, de las tres unidades, por estar trabajando con la automatización. Ese pago se ha hecho a partir del 97, y se ha ido prorrogando. (véase anexo 1)

3. La modernización en las bibliotecas públicas universitarias.

Hablar de modernización de bibliotecas públicas, en nuestro país, resulta un tanto prometedor. Es cierto que debemos atribuir un especial reconocimiento al gobierno federal por haber puesto en marcha, desde agosto de 1983, a través de la Dirección General de Bibliotecas, un Programa Nacional de Biblioteca Públicas. Cuyo objetivo era a mediano plazo, proporcionar mediante la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, servicios bibliotecarios gratuitos a todos los municipios del país que contarán por lo menos con una escuela secundaria. La meta era enorme pues se tenían que establecer servicios bibliotecarios para el 80 por ciento de los municipios, con una población de 65 millones de personas, lo que representaba más del 80 por ciento de la población total nacional.²⁴⁶

Cuando se puso en marcha este programa, existían a nivel República, solamente 351 bibliotecas públicas. La mayoría estaban localizadas en las ciudades mayores. De los 2 378 municipios del país, sólo 243 –el 10 por ciento aproximadamente- tenían bibliotecas públicas, mientras que más de 2 100 municipios carecían de fuentes públicas de lectura, pese a que el 80 por ciento de los mismos ya contaba con escuela secundaria.²⁴⁷

Para 1990 operaban 3 287 bibliotecas públicas²⁴⁸. En términos cuantitativos, podemos decir que este es uno de los grandes logros bibliotecológicos educativos y culturales del país. Sin embargo, cabría preguntarse cuántas de estas bibliotecas cuentan con sistemas automatizados. En realidad serían muy contadas, por ello a nivel federal, no podemos atribuir el mismo reconocimiento al programa, en relación al avance de la automatización, siendo uno de los elementos importantes para el desarrollo de las bibliotecas públicas. Ello quizá se deba a los bajos

²⁴⁶ “La Red Nacional de Bibliotecas Públicas: avances y perspectivas” en *Información: Producción, Comunicación y Servicios* Vol. 1 Núm. 5 sep-oct. México 1991 p. 4

²⁴⁷ *Loc. cit.*

presupuestos, la falta de personal preparado, interés de los usuarios, bibliotecarios y del gobierno federal. Pero no todo es negativo, la biblioteca universitaria comienza a modernizarse, en los últimos diez años, ha tenido un importante avance cualitativo

Entre las que destaca por su desarrollo es la Biblioteca Central de la UNAM. Otros centros de educación superior en el Distrito Federal y en los estados que sobresalen por sus colecciones y servicios son: el Colegio de México, en Ciencias Sociales; en economía y administración, destaca el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en tecnología; la Universidad de Chapingo en aspectos agropecuarios.²⁴⁹ Aunque los tres últimos centros pertenecen al sector privado, resulta relevante mencionarlos como referencia.

3.1. Biblioteca Central de la UNAM: a la vanguardia de la información.

Obedeciendo a los proyectos de automatización²⁵⁰ que plantearon las bibliotecas universitarias mexicanas, en los años ochenta, la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, emprendió el suyo propio. Esta dirección coordina el sistema bibliotecario de dicha institución, formado por 164 bibliotecas para el apoyo de la docencia e investigación.²⁵¹

En ese proyecto de automatización se propuso utilizar sistemas automatizados para la producción y mantenimiento de catálogos, así como en las actividades de adquisiciones, continuando con circulación, servicios de referencia, control de publicaciones seriadas y actualmente catálogos en línea de acceso público.

El resultado fue que la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM creó tres grandes bases de datos: *LIBRUNAM*, *SERIUNAM* Y *TESIUNAM* que contienen los acervos de los libros, publicaciones periódicas, y las tesis que existen en esa institución. Estas bases han impactado la forma en que se realizan las actividades y en los servicios ofrecidos, tanto en las bibliotecas de la

²⁴⁸ *Ibid.*, p. 6

²⁴⁹ *Ibid.*, p. 31

²⁵⁰ Al hablar de automatización me estoy refiriendo a los medios automatizados que sirven de apoyo a los procesos de una biblioteca, ya sea la adquisición de material bibliográfico, su proceso técnico, así como los servicios que ofrecen a los usuarios.

²⁵¹ Adolfo Rodríguez Gallardo "La automatización de las bibliotecas de la UNAM: su influencia en las bibliotecas mexicanas y en la conducta del usuario" en *Technology, the Environment, and Social Change*. Instituto de Bibliotecas de la universidad de Guadalajara, CUIB, México 1993 pp. 277-278

UNAM, como en las de otras instituciones.²⁵² De manera general, destacaré las funciones y características de cada una de ellas, así como los cambios que se realizaron en los servicios que presta la Biblioteca Central.

Una de las actividades en las bibliotecas que requiere mayor cantidad de tiempo y recursos es el proceso técnico de libros, ante ello, en 1974, la UNAM, a través de su Dirección General de Bibliotecas, inició los estudios para el desarrollo de un sistema bibliográfico automatizado que le permitiera abatir el rezago de los procesos técnicos de sus bibliotecas departamentales. Finalmente, en enero de 1978 puso en funcionamiento su sistema LIBRUNAM.²⁵³

LIBRUNAM surgió como una herramienta para efectuar de manera rápida las actividades de catalogación y clasificación de los materiales que pertenecen a este sistema de bibliotecas. Esta base de datos contiene información de la ubicación de todos y cada uno de los libros que existen en las 164 bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. Su función es ser un catálogo colectivo de los acervos de las bibliotecas de esta institución.²⁵⁴

Inicialmente, LIBRUNAM surgió como una herramienta para apoyar los procesos técnicos, pero dadas sus características y la información que contiene, hoy también es empleada como una fuente de referencia que permite a los usuarios de las diversas bibliotecas de la UNAM y de otras instituciones conocer en que lugar se encuentran los materiales que le son de utilidad a determinado usuario. Actualmente esta base de datos está conformada por cerca de 500 000 registros de títulos de libros que corresponden a 3 500 000 volúmenes. La información puede ser recuperada por: autor, título, tema, ISBN (International Estándar Book Number) editorial, clasificación, o bien por búsqueda libre, es decir, se puede buscar un término en todas y cada una de las áreas de la ficha catalográfica. Asimismo, es posible realizar combinaciones de los puntos de acceso anteriores: autor/título, autor/tema, autor/editorial, etc.

Desde su creación, el banco de datos SERIUNAM, tuvo como finalidad registrar y dar a conocer a la comunidad de la UNAM, donde se ubicaban los títulos y acervos de publicaciones periódicas que se adquirirían por compra, canje y donación en las biblioteca que conforman sus

²⁵² *Ibid.*, p. 278

²⁵³ *Ibid.*, p. 278

²⁵⁴ Las páginas donde se encuentra ésta y la información que sigue a continuación, relacionada a las bases de datos de la UNAM las citaré al final de la misma.

sistema bibliotecario. Sin embargo, a partir de 1992, SERIUNAM se convierte en un banco de datos que cuenta con información de otras bibliotecas que pertenecen a universidades e instituciones de educación superior del país, centros de investigación, así como organismos gubernamentales y paraestatales, entre otros. En la actualidad contiene información de aproximadamente 33 506 títulos que tienen las 163 bibliotecas de la UNAM y en otras 62 bibliotecas de 18 instituciones de diversos puntos del país.²⁵⁵

De ser un banco de datos que contenía solamente los títulos de las publicaciones seriadas localizadas en las bibliotecas de la UNAM, SERIUNAM, se convirtió en un banco de datos que incluye los acervos de la publicaciones periódicas de diversas bibliotecas mexicanas. Esto permite las siguientes ventajas:

1. Conocer las bibliotecas donde se encuentra determinada revista.
2. Conocer qué números o fascículos de una revista o publicación seriada tiene una biblioteca en particular, o bien todas aquellas donde se encuentra y
3. Conocer qué biblioteca tiene determinado número de una revista que al usuario le interesa en particular.

La Biblioteca Central, que esta incluida en el sistema bibliotecario de la UNAM, es una de las más grandes debido a la magnitud de sus colecciones, dentro de las cuales se encuentran las tesis que presentan los egresados de esta institución. A parte de proporcionar información acerca de sus propias tesis, TESIUNAM incluye también algunas tesis presentadas en diversas universidades de los estados. La mayoría de ellas están o estuvieron incorporadas a la UNAM. Otras pocas enviaron su información con el objeto de enriquecer el banco de datos.

Al introducir los sistemas automatizados en las bibliotecas se afecta la forma en que se realizan y organizan las actividades propias de las bibliotecas. Para el caso del sistema bibliotecario de la UNAM, el proyecto de automatización ha tenido impacto básicamente en tres tipos de actividades: *préstamo, procesos técnicos y servicios de referencia*.

El tener registrados los materiales, en el banco de datos LIBRUNAM de todas y cada una

²⁵⁵ Existe una divergencia en cuanto al número de bibliotecas que conforman el sistema bibliotecario de la UNAM. Algunos sostienen que son 170, otros 164 y dentro de esta misma opinión se plantea posteriormente que son 163.

de las bibliotecas del sistema, ha permitido crear archivos individuales para cada una de ellas. Esto ha sido la base para implementar un *sistema de préstamo automatizado denominado CIRULA*, que se utiliza en un número considerable de bibliotecas de la UNAM. Este sistema permite las siguientes funciones: dar de alta a los usuarios a través de la captura de sus datos personales; modificar los datos de los lectores; generación, actualización y cancelación de credenciales en las cuales es utilizado un código de barras para identificar a cada usuario; registrar los préstamos, refrendos y devoluciones de libros; hacer consultas sobre cantidades adeudadas por concepto de retraso en la devolución de los libros y cancelación de éstas cuando es presentado el recibo correspondiente; hacer consultas sobre los libros que tiene prestado un usuario; realizar cartas y etiquetas para los usuarios morosos.

El empleo de este sistema automatizado de circulación, conjuntamente con la utilización de códigos de barras en los libros y en las credenciales de los usuarios, ha permitido un mejoramiento y agilización en los servicios y una optimización de los recursos destinados a éstos.

Uno de los principales problemas con los que se enfrentaban las bibliotecas, a nivel de *procesos técnicos*, es el rezago de los materiales por catalogar. Antes de que se creara el banco de datos LIBRUNAM, los volúmenes de material sin catalogar alcanzaban proporciones gigantescas. Ahora, no existen esas grandes líneas de espera y el tiempo promedio que tarda un libro en ser catalogado es de dos o cuatro semanas.

La existencia de estos bancos de datos han tenido un efecto en los *servicios de referencia*, tanto en las bibliotecas de la UNAM, como en la de otras instituciones, a través de su consulta en línea o por medio de un disco compacto. Por ello, como parte del programa de automatización del sistema bibliotecario de la UNAM, fue puesto a disposición de los usuarios de la Biblioteca Central y de otras 32 bibliotecas el catálogo CD-UNAM, que permite el manejo de todo tipo de información de bibliotecas, a través de CD-ROMs. Éste contiene rutinas para información tipo texto, prácticamente de toda forma. Puede manejar bancos de datos en general, fichas, textos de gran longitud, entre otros.

La utilización de este catálogo en línea de acceso público en las bibliotecas de la UNAM, sustituye a los tradicionales catálogos de tarjetas. Algunos de los beneficios son:

1. En lo que se refiere al mantenimiento, este catálogo automatizado sólo lo requerirá semanalmente, o si es necesario, con menor frecuencia, dependiendo del volumen

de adquisición que se presente. Mientras que el catálogo manual requiere de mayor cantidad para actualizar las fichas, arrastrando un retraso permanente de varias semanas o meses.

2. Al usuario se le da la posibilidad de buscar la información con mayor precisión ya que existe una enorme flexibilidad en la forma como puede recuperarla. Y ya no tendrá que enfrentarse al riesgo de encontrar errores en la alfabetización, como puede suceder en el caso de catálogos en forma de tarjetas de cartón, en las cuales la inserción y la alfabetización se realizan de forma manual, con la posibilidad de error.
3. Ahora, el usuario requiere de menor tiempo para consultar los catálogos, ya que indudablemente el proceso automatizado es mucho más rápido que el manual. Esto redundará en mayor rapidez para el acceso físico del libro deseado y una agilización general del servicio de préstamo en las bibliotecas.
4. Para la universidad, esto significa reducir los costos de mantenimiento de los catálogos. Se tiene calculado que el 25 por ciento del esfuerzo que se realiza anualmente para la impresión de tarjetas de catálogos, está destinado solamente a la reposición de aquellas que se encuentran muy gastadas por el uso o bien han sido sustraídas de las gavetas.²⁵⁶

3.2. Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México: ejemplo a seguir

El Colegio de México es una institución de tipo universitario enfocada a la investigación y a la formación académica superior. Para dar cumplimiento a sus objetivos de investigación y educación cuenta con la Biblioteca Daniel Cosío Villegas (DCV) que funge como un instrumento de apoyo a su tarea.²⁵⁷

Consciente de la responsabilidad que conlleva ser el apoyo bibliográfico de tal institución la Biblioteca de el Colegio de México realizó una comparación de los servicios automatizados con que cuentan las bibliotecas nacionales como internacionales, con los servicios que se

²⁵⁶ *Ibid.*, pp. 278-284

²⁵⁷ Diosdado Barrón, Manuel A. "Estudio y adaptación del formato MARC a la biblioteca Daniel Cosío Villegas de

prestaban en la propia biblioteca, caracterizados por métodos mecánicos tradicionales con los que contaba. El resultado indicaba la urgente necesidad de automatizar los procesos y servicios, con la finalidad de dar cumplimiento a estas actividades con mayor eficacia en beneficio de la comunidad a la que proporciona sus servicios.

Como toda biblioteca especializada, la de el Colegio de México, se enfrentaba al problema de personalizar sus servicios y además ofrecer a sus usuarios más accesos que los que el catálogo manual proporcionaba. Los servicios tradicionales que continuaban ofreciendo los Centros de Documentación, no respondían a las necesidades actuales.

El resultado de la evaluación que realizó la Biblioteca DCV indicaba la urgente necesidad de automatizar los procesos y servicios con la finalidad de cumplir las actividades con mayor eficacia en beneficio de la comunidad a la que proporciona sus servicios.

Al igual que la Biblioteca Central de la UNAM, la Biblioteca DCV inicio el proceso de automatización en las secciones de catalogación, clasificación y adquisiciones.

El proyecto de automatización, fue iniciado en 1981. Su objetivo era optimizar la disponibilidad de materiales bibliográficos, y, en consecuencia, lograr una mayor satisfacción de las demandas de los usuarios. Para llevarlo a cabo, la Biblioteca DCV tomo como base el formato MARC. Este surge como una solución a la necesidad de integrar los avances en el campo de la tecnología electrónica, a los procesos de catalogación del material bibliográfico con objeto de que pueda ser procesado e intercambiado con la máxima eficiencia, en el menor tiempo posible y sin descuidar la cantidad de catalogación.

El término MARC resulta de Machine Readable Cataloging, es decir, Catalogación Legible por Computadora. Más explícitamente se puede señalar que MARC conlleva a la generación de registros catalográficos legibles a través de computadora. Este formato fue desarrollado por la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, la cual es considerada como una de las más importantes en el mundo, su importancia radica fundamentalmente en el gran volumen de sus acervos, así como por los servicios que proporciona a otras bibliotecas nacionales y extranjeras.

Los objetivos básicos de este formato son los siguientes:

- a) Permitir el intercambio de registros bibliográficos.

- b) Ser receptivo a la información para todo tipo de materiales bibliográficos.
- c) Ser flexible para utilizarse como base para la automatización de actividades bibliotecarias en una amplia gama de instituciones.
- d) Ser compatible con distintas configuraciones de equipos de computo y de lenguajes de programación que podrían ser usados en el procesamiento de los registros.

La tarea de “convertir” el catálogo de cualquier biblioteca, en registros legibles por computadora representa muchos problemas, especialmente si se trata de un catálogo como el de la Biblioteca DCV que tenía para 1991 aproximadamente 50 años de existencia, a través de los cuales ha sufrido cambios en las formas y estilos de registro. Además, la presencia de errores y de inconsistencias, agregaba dificultades al proceso de conversión.

La sección de catalogación y clasificación tiene a su cargo las siguientes funciones: organizar las colecciones de la biblioteca por medio de labores de catalogación, clasificación y asignación de encabezamientos de materia; mantener los catálogos públicos, topográficos y oficiales de autores y de materia que representan la colección, de tal forma que puedan ser eficazmente consultados por usuarios y bibliotecarios; preparar físicamente los materiales para su localización en el acervo.

El problema que se venía manifestando era que la cifra de volúmenes dados de alta y las de volúmenes catalogados y clasificados mostró una diferencia significativa que se tradujo en un rezago de donativos. El proyecto de automatización contemplo que esta sección cumpliera los siguientes objetivos básicos:

1. Adecuarse íntegramente a las políticas de catalogación vigentes.
2. Representar el mayor número posible de puntos de acceso.
3. Minimizar en su fase de producción de tarjetas, las diferencias respecto al catálogo manual.
4. Hacerse compatible íntegramente al formato MARC:

En resumen, el proyecto debería aumentar el valor y la calidad de la información que ingresa al sistema en beneficio del usuario²⁵⁸ Es importante mencionar que la automatización del catálogo de la Biblioteca DCV fue el eje que tendría como subproductos los demás servicios bibliotecarios.

La sección de adquisiciones tiene a su cargo la tarea de solicitar y adquirir (por compra, canje o donativo) el material que los usuarios requieren como apoyo para los programas de docencia e investigación. Para tener una idea de la carga de trabajo que tiene esta área es importante saber que da de alta alrededor de 52 mil piezas por año entre libros, fascículos de revistas, materiales audiovisuales, microformas y documentos de Naciones Unidas.²⁵⁹

Para realizar las actividades de esta sección la unidad de cómputo contaba con un sistema llamado DATATRIEVE, pero con el paso del tiempo, éste resulto inadecuado: desde hace varios años se venía observando que los procesos de solicitud de pedidos, y de reclamaciones y pagos a los proveedores resultaban muy lentos. Además, se presentaban casos de duplicación involuntaria de materiales solicitados, dificultándose así el cumplimiento del objetivo de la biblioteca.²⁶⁰

Gracias a los medios automatizados se elaboro otros sistema, retomando elementos útiles de DATATRIEVE, donde se realizaron una serie de programas que permitió a esta sección realizar sus actividades de manera eficaz.

Ese sistema incluía programas para emitir reclamaciones y cancelaciones de pedidos, listados de proveedores, avisos a los usuarios sobre la recepción de obras, estados de avance de catalogación, estados pormenorizados de ejercicio del presupuesto para cada partida o para cada entidad de El Colegio, estadísticas de pagos por país, proveedor, tipo de moneda, etc.²⁶¹

Pese a que la biblioteca DCV inicia en el año 1968 su experiencia con el uso de computadoras para el Centro de Estudios Internacionales. Tomado en cuenta que este constituyo un primer intento de disseminación de la información a través de encabezamiento de materia, la biblioteca considero que era necesario esperar un tiempo para que los procesos de automatización se adelantarán a un punto en que se concibieran sistemas como el catálogo de la UNAM, LIBRUNAM.

²⁵⁸ "Proyecto de automatización de la biblioteca "Daniel Cosío Villegas": adquisiciones, catalogación y clasificación en XV Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía en *Memorias México*, 1985 pp. 364-365

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 362

²⁶⁰ *Loc. cit.*

Aunque el sistema LIBRUNAM utiliza, también el formato MARC, la biblioteca DCV consideró que dicho sistema no se apegaba a la norma contenida en MARC, por ello no retomo la base de datos LIBRUNAM, sino que creo la suya propia.

A partir de realizar una serie de revisiones y modificaciones, adopto el formato MARC a sus propias necesidades. Con ello, creo el formato MARCOLMEX que sirve para las actividades de catalogación y clasificación de bibliotecas. En él se distinguen cada una de las etiquetas mediante los siguientes elementos: nombre, definición, uso, indicadores, códigos de subcampo y un comentario a cerca de utilización en la biblioteca, debido a las políticas de la misma.

Actualmente, en la Biblioteca DCV se identifican tres tipos de formato MARCOLMEX:

1. MARCOLMEX-A: el diseño de este formato, el cual se encuentra terminado, se enfoca a contener información relativa a las formas establecidas de nombres y materias usadas como puntos de acceso a los registros bibliográficos.
2. MARCOLMEX-B: este formato, completamente terminado, se utiliza para registros bibliográficos, que corresponde a monografías.
3. MARCOLMEX-S: es un formato para publicaciones periódicas. Este formato ofrece mayores facilidades para el manejo y control de publicaciones. Este formato se encuentra en fase de desarrollo.

Debemos tener presente que el proceso de conversión no fue nada fácil para el personal que labora en la Biblioteca DCV, pero gracias a su esfuerzo, y del personal externo que se contrato, se cubrió el objetivo del proyecto. La tarea de conversión de el catálogo de la Biblioteca de concluyó a principios de 1992. Al concluir este trabajo se inicio con el proceso de catalogación en línea. Con este procedimiento las nuevas adquisiciones son catalogadas directamente en el sistema.

Otras bibliotecas especializadas, que pertenecen al sector público, y que cuentan con muy buenos servicios bibliotecarios son las del sector energéticos: Bibliotecas del Instituto de

²⁶¹ *Ibid.*, pp. 363-364

Investigaciones Nucleares, Instituto de Investigaciones Eléctricas y el Instituto Mexicano del Petróleo.²⁶²

3.3. Instituto Politécnico Nacional: computación y telecomunicaciones aplicadas a la biblioteca.

Otra institución de educación superior que mostró preocupación por estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas fue el Instituto Politécnico Nacional (IPN). La importancia del uso de la computación y las telecomunicaciones, llevó al Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica de este Instituto a plantearse no sólo la aplicación de éstos elementos a la biblioteca, sino a plantearse el concepto de la biblioteca misma.²⁶³

De acuerdo con Reynel, quien mostró interés en este tema, el desarrollo de la ciencia y la tecnología trajo como consecuencia, entre otros aspectos, el incremento del conocimiento. Ahora, la base de nuestras sociedades postcapitalistas, como la llama Daniel Bell²⁶⁴ es el conocimiento.

La necesidad de controlarlo de manera adecuada constituye la justificación de aplicar los nuevos sistemas y nuevas técnicas a las actividades bibliotecarias. En este sentido, el IPN a través de dicho Centro, realizó una búsqueda y aplicación de las tecnologías que permitieran satisfacer las necesidades de información, que exigen un máximo de eficiencia y un mínimo de tiempo.

Para el IPN las innovaciones tecnológicas que permitían a las bibliotecas satisfacer sus necesidades presentes y futuras, son las computadoras y las telecomunicaciones. En este sentido, propuso un sistema de transferencia de información.

En efecto, el uso de la computadora con sus respectivos programas proporciona a la biblioteca la posibilidad de llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, el programas de tratamiento de texto ha modificado los trabajos de mecanografía, ya que las diferentes operaciones, como son, corrección de textos, paginación, compaginación, verificación de ortografía, realización de índices, así, como la presentación definitiva de un texto, se pueden

²⁶² Estela Morales Campos "Breve descripción del sistema bibliotecario mexicano" en *Libros de México* No. 18 (enero, febrero, marzo) 1990 p. 31

²⁶³ Reynel Iglesias, Heberto "Computación y telecomunicaciones aplicadas a la biblioteca" Curso en *Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica* IPN México 1988

²⁶⁴ Bell, Daniel *El advenimiento de la sociedad postindustrial* Ed. Alianza, Madrid 1976 caps. I-III

modificar innumerable número de veces, gracias a un ordenador personalizado. Además, el texto preparado puede mandarse directamente a la impresora.²⁶⁵

Ese y otros programas reportan importantes beneficios a las actividades bibliotecarias, contribuyendo así a mejorar los procesos de catalogación, clasificación, etc.

La expresión telecomunicaciones abarca los diferentes procedimientos de transmisión de información a distancia. A través de ellas se pueden transmitir, emitir, o recibir imágenes, señales, signos sonidos, o informaciones de todo tipo por hilo, radioelectricidad, óptica y otros sistemas electromagnéticos.²⁶⁶

Uno de los servicios que incorpora la red moderna de telecomunicaciones y que le son de gran utilidad a las bibliotecas, es el banco de datos/base de datos. Los tradicionales métodos de documentación han cedido su lugar a la consulta a distancia de un banco de datos a través de una terminal. Estos sistemas reúnen las informaciones que están disponibles de un determinado tema y hacen posible su acceso a distancia gracias a las redes de telecomunicaciones. La diferencia entre la base de datos y el banco de datos, es que cuando consultamos una base de datos sólo obtenemos el título de la obra, el nombre de su autor, y la fecha de publicación. Mientras que al consultar el banco de datos se obtiene, el extracto del documento que el lector quiere consultar.²⁶⁷

Por ser considerada un vínculo entre el universo de la información disponible y una determinada comunidad de individuos con necesidades concretas de información, la biblioteca, tiene que realizar procesos mucho más complejos para localizar, recuperar, analizar, clasificar, almacenar y diseminar un cúmulo de información. De acuerdo con Reynel, la biblioteca no tiene que limitarse a cumplir sus funciones tradicionales, como son: conservar, organizar y proporcionar material hemerobibliográfico.

La decisión de adoptar un sistema automatizado no es una tarea sencilla, es extremadamente compleja y costosa, tanto en términos económicos como humanos, ante ello la biblioteca enfrenta los siguientes problemas:

²⁶⁵ November, Andras "Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas" *Manual de nuevas tecnologías* Centro de Información y Documentación Ed. IEPALA, Madrid 1994. p. 44

²⁶⁶ Ibid., p. 45

²⁶⁷ Ibid., pp. 46-47

1. Crecimiento de la información
2. Costo
 - Afecta a {
 - La selección
 - la adquisición
 - el procedimiento
 - el almacenamiento
 - la recuperación
3. Disponibilidad oportuna de información
4. Acceso rápido al documento

Las soluciones a esos problemas son:

- Selectividad en el control bibliográfico
- Control de la generación de documentos
- Uso compartido de la información
- Utilización de nuevas tecnologías para el control, almacenamiento y recuperación de la información.

En ese sentido, Reynel propone la automatización de los siguientes procesos:

- ❖ Sección de adquisiciones
- ❖ Control de publicaciones periódicas
- ❖ Catalogación
- ❖ Circulación y
- ❖ Recuperación de la información

Las nueva tecnologías implican una integración de las diversas tareas que se realizan en las bibliotecas, esto produce un obvio e inmediato impacto ya que, aumenta la productividad, reduce costos, reduce tiempos, y añade nuevas dimensiones a las posibilidades de servicio.

Las repercusiones serían las siguientes:

- Desaparecerían los registros en papel
- Habría eficiencia en el manejo de registros y
- una reducción de costos.

Así el sistema ideal de transferencia que propuso el IPN está basado en:

- Formatos de publicaciones sin papel
- Almacenamiento y recuperación de la información en forma electrónica y
- En las tecnologías de las telecomunicaciones

- Los objetivos serían:
 1. Trasferencia precisa de información requerida
 2. Información en el lenguaje propio del usuario a niveles de comprensión apropiados para los diferentes usuarios
 3. Proporcionar información en el momento exacto en que se necesita
 4. Proporcionar información en la forma deseada
 5. Entregar la información en el lugar que deseara el usuario
 6. Proporcionar información a bajo costo o sin costo.

Al automatizar los procesos de trabajo en una biblioteca, se obtienen muchas ventajas, entre las más importantes podemos mencionar las siguientes: se obtiene una mayor velocidad y control en los procesos de selección y adquisición de material, así como en su procedimiento técnico, uniformidad de la información y un aumento y eficacia en los servicios que se les proporciona a los usuarios.

Estas tres instituciones han demostrado que la adopción de un sistema automatizado en las bibliotecas, aunque es un proceso muy complejo, como he mencionado reiteradamente, sí se puede llevar a cabo. Pese a que se planteo de manera muy general, estoy consciente que el proceso no fue tarea fácil, pero esto demuestra que la automatización en las bibliotecas es la tendencia que se seguirá en los próximos años.

Más aún, para darnos una idea global de la situación real que priva en las biblioteca de las Universidades Públicas Estatales, los resultados del diagnóstico que llevaron a cabo treinta responsables de sistemas bibliotecarios, sobre el grado de automatización de las mismas, arrojan datos muy importantes. En la muestra participaron 27 Universidades, dos Colegios y un Instituto²⁶⁸:

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Baja California, Ciudad del Carmen, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Guerrero, Hidalgo, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Tamaulipas, Tlaxcala, Yucatán, Zacatecas, Estado de México, Estado de Morelos, Universidad de Guadalajara, Guanajuato, Sonora, Autónoma de Tabasco, Estado de

²⁶⁸ “Homologación y automatización” en IX Reunión Nacional de Responsables de sistemas bibliotecarios de las universidades públicas y estatales en *Memorias México*, 1992 p. 90

Durango, Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Veracruzana, así como el Instituto Tecnológico de Sonora, el Colegio de Michoacán y el Colegio de Sonora.

Diagnóstico

Número de PC's

No. De PC	No. de instituciones	% total
1-5	17	56.67%
6-10	6	20.00%
11-20	4	13.33%
21-30	2	6.67%
31	1	3.33%

“Homologación y automatización” en *op. cit.*

Automatización

%	No. de instituciones	% total
0-20	20	66.67%
21-40	6	20.00%
41-60	3	10.00%
61-80	-	-
81-100	1	3.33%

“Homologación y automatización” *Ibid.*, p. 91

Procesos técnicos automatizados

%	No. de instituciones	% total
0-20%	13	43.33%
21-40%	5	16.67%
41-60%	3	10.00%
61-80%	2	6.67%
81-100%	1	23.33%

“Homologación y automatización” *Ibid.*, p. 92

% de servicios automatizados

%	No. de instituciones	% total
0-20%	26	86.67%
21-40%	1	3.33%
41-60%	1	3.33%
61-80%	0	-
81-100%	2	6.67%

“Homologación y automatización” *Ibid.*, p. 93

2.4. Las bibliotecas de las Unidades Xochimilco y Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Unidad Xochimilco

La primera biblioteca, de las tres unidades de la UAM, que trabajo con procesos automatizados fue la unidad Xochimilco. Curiosamente, esta biblioteca comienza por automatizar el servicio de circulación. Según Francisco Fierro los “servicios bibliotecarios en las universidades siempre han ido a la cabeza, en cuanto a otro tipo de bibliotecas” se reconoce el valor que tiene la información documental para el desarrollo de los objetivos educativos, de investigación y de difusión cultural que tienen las universidades”.²⁶⁹

Asimismo se argumenta que ante “esta situación la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco creó la infraestructura adecuada desde el inicio de su fundación, y posteriormente proyectó esos servicios bibliotecarios en forma automatizada para facilitar el acceso a la información documental en el menor tiempo posible al maestro, alumno, investigador o trabajador en general de la comunidad universitaria”.²⁷⁰

La necesidad de realizar el cambio de préstamo a domicilio manual a automatizado fue porque se tenía una estadística muy pobre en el préstamo desde la fundación de la UAM, y porque la biblioteca de la unidad Xochimilco enfrentaba el problema de su funcionamiento en

²⁶⁹ Fierro Francisco “Resultados de la implantación del servicio de préstamo a domicilio automatizado en la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco en XIII Jornadas mexicanas de biblioteconomía, en *Memorias Asociación Mexicana de bibliotecarios (AMB) México* 1985 p. 247

²⁷⁰ *Loc. cit.*

base al trabajo educativo modular como consecuencia del desarrollo académico que se enfrentaba a una realidad cotidiana, teniendo como marco de referencia un aspecto del panorama real mexicano, tanto sociológico, económico, de salud, biológico, etc.²⁷¹

La biblioteca juega un papel primordial, pero sobre todo debe desarrollar una actividad inusitada, dado su estrecho vínculo con la función docente, enseñanza e investigación de la universidad, para lo que necesitaba cambiar ciertas estructuras para dinamizar sus servicios y servir de soporte a las actividades que enfrenta la universidad.²⁷²

En septiembre de 1979 la Coordinación de Servicios Documentales comienza a automatizar los servicios de préstamo a domicilio y su catalogación para formar el banco de información de los materiales documentales que posee, este segundo caso se dará a conocer después de septiembre de 1985.²⁷³

El objetivo de la universidad de automatizar el servicio de préstamo a domicilio, se pudo lograr porque se presentaron las condiciones propicias para ello; el presupuesto era adecuado, había preocupación positiva por parte de la comunidad universitaria por obtener mejores servicios, existía el personal especializado en bibliotecología; personal de la biblioteca interesado en los cambios, entusiasmo de las autoridades universitarias, entre otros aspectos. Todo ello, se combino para comenzar a realizar el proceso de automatización.²⁷⁴

Para el personal de la biblioteca, especialmente en circulación, los cambios se han desarrollado por diferentes caminos;

- a) Incremento salarial a todo el personal que maneja una terminal de préstamo a domicilio.
- b) El aprendizaje del manejo de nuevas máquinas para proporcionar un servicio bibliotecario tradicional les mejora la situación de concurso escalafonario o desarrollar otras actividades similares en otras dependencias privadas o gubernamentales.
- c) Ahorro de tiempo en el registro de usuarios, dado que esta actividad se realiza automáticamente a cada inicio de trimestre lectivo por las condiciones administrativas de sistemas escolares, junto con la Coordinación de Informática de la universidad.

²⁷¹ *Ibid.*, p. 248

²⁷² *Loc. cit.*

²⁷³ *Ibid.*, pp. 247-248

²⁷⁴ *Ibid.*, p. 248

- d) Un considerable ahorro de papelería en el registro de los préstamos a domicilio.
- e) Se evita hacer la reclamación en forma manual, haciéndola la computadora de la universidad en un menor tiempo.²⁷⁵

Para la biblioteca la automatización se ha traducido en:

1. Un considerable ahorro de personal en el préstamo a domicilio.
2. Existe un enlace más preciso en el cambio de turno del área de circulación.
3. Los directivos de la biblioteca tienen una mejor opción, para que de acuerdo a las funciones que se desarrollan en esta área se logre elevar el salario del tabulador, de acuerdo a otras áreas automatizadas de la universidad.
4. Existe la posibilidad de aumentar las funciones del tabulador de biblioteca para que se obtenga el punto anterior.
5. Ahorro de mobiliario y como consecuencia de espacio físico.
6. Ahorro en los procesos de automatización, dado que el computador de la universidad sirve para varias funciones en la misma, y la diversificación de su funcionamiento abate los costos considerablemente.
7. Recuperación de los libros por usuarios morosos.
8. Captación de fondos por concepto de sanciones de libros vencidos para beneficio de patronatos de la universidad.²⁷⁶

Gracias a la automatización, los trabajadores evitan ciertas actividades como son: registro de usuarios en el preciso momento, acudir por el libro a la estantería, recoger y archivar cualquier identificación, corregir errores en la papeleta de préstamo, negar rotundamente el préstamo de un libro; además el empleado de la biblioteca se adecua perfectamente a este tipo de funciones, dado que en la practica las mismas son similares a las de un préstamo a domicilio tradicional y no se pierde la esencia del servicio.²⁷⁷

En conclusión: el desarrollo de las actividades del préstamo a domicilio automatizado es sencillo para que el personal asignado a la biblioteca lo asimile en un corto tiempo; el nivel del personal de esta área aumenta considerablemente; como consecuencia del punto anterior, el

²⁷⁵ *Ibid.*, pp. 249-250

²⁷⁶ *Loc. cit.*

suelo asignado al personal en pantallas sufre un aumento en relación al resto del personal de circulación; la comodidad de las funciones de préstamo a domicilio automatizado beneficia al personal que maneja las terminales de la computadora; el usuario siente el cambio al abolir las viejas estructuras de préstamo a domicilio tradicional; al final de cuentas el usuario obtiene los mejores beneficios, porque tiene libertad plena para realizar su búsqueda de material documental y ahorra tiempo en el registro automatizado de usuarios potenciales al mismo tiempo que no llena la papeleta de préstamo; la universidad se beneficia porque tiene la información documental en un tiempo mínimo para que el docente, alumno o investigador cumpla con las tareas que tienen encomendadas; finalmente, la practica demuestra que es fácil de implementar este servicio en una universidad que cuente con un computador menor.²⁷⁸

El primer programa con el que comenzó a trabajar la biblioteca de la unidad Xochimilco, fue el “microisis”. Este programa fue casero, y en su momento satisfizo las necesidades de la biblioteca; sin embargo, conforme fue avanzando la tecnología, la biblioteca enfrentó la siguiente situación: las tarjetas que conformaban el catálogo público se tenían que reproducir hasta diez veces de manera manual, con ayuda de medios mecánicos como es el estencil, que era un reproductor de tarjetas. A su vez estas tarjetas se tenían que alfabetizar e intercalar en el catálogo público, manualmente. No se sabe exactamente, cuántas tarjetas hay en cada cajón del catálogo público; éste está ordenado alfabéticamente; de manera, que si el usuario necesitaba algún material podía buscarlo por título o por autor.²⁷⁹

Había ocasiones en que los trabajadores tenían por intercalar una sola tarjeta en la letra R, por ejemplo. Esto implicaba que el trabajador tenía que sacar toda la varilla, a donde están insertadas las tarjetas de cada libro, para intercalar la que él tenía, evidentemente, él veía que no tenía caso ir a intercalar una sola tarjeta en el cajón ¿qué hacía? Dejaba que se juntaran varias tarjetas de la letra R para intercalarlas. Pero se presentaba otro inconveniente: si otros trabajadores ya tenían también varias tarjetas de la letra R, y se les ocurría ir al mismo tiempo a intercalarlas, no se podía hacer, entonces cada trabajador se iba turnando para poder ocupar el cajón respectivo, de la letra R. El proceso de trabajo manual requería de mucho tiempo.²⁸⁰

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 250

²⁷⁸ *Ibid.*, p. 251

²⁷⁹ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸⁰ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

Hoy con la automatización el trabajo ya es más fácil; los datos del libro se capturan en la base de datos; ya no se hacen tarjetas de forma manual. Es importante mencionar, que las actividades de los trabajadores siguen siendo las mismas: los datos que introducen en la máquina son los mismos que escribían manualmente. Con la automatización se ha ahorrado mucho tiempo de trabajo; pero sobre todo se ha evitado que las tareas sean muy mecánicas, aburridas, rutinarias y fastidiosas.²⁸¹

¡La automatización representa una gran ventaja!: el usuario puede hacer la consulta de material de forma más rápida, ya no tiene que estar buscando las tarjetas de los libros de catálogo en catálogo y de cajón en cajón.²⁸²

Otra de las ventajas de la automatización para la unidad Xochimilco, fue que al crear su propia base de datos, ha permitido tener su información en línea: esto da la oportunidad de que otras bibliotecas tengan acceso a su base de datos, a sí enterarse del material con el que cuenta esta unidad o a la inversa, proporciona a la unidad Xochimilco una manera más cómoda de localizar el material en otras bibliotecas de otras instituciones. Esto ha sido una ayuda muy positiva; no hay necesidad de ir a visitar una determinada biblioteca para enterarse del material con el que cuenta, es más ni siquiera se tiene que perder tiempo en hacer una llamada telefónica.²⁸³

Anteriormente, cada una de las unidades de la UAM, tenían que intercambiar su respectivo paquete de tarjetas catalográficas, con la finalidad de enterarse con qué material contaba cada quien. Por ejemplo, si la unidad Xochimilco quería informarle a la unidad Iztapalapa y a la unidad Azcapotzalco, cuál era su material, tenía que hacer copias de esas tarjetas, para las dos unidades. Ahora, sólo es cuestión de conectarse a Internet y acceder la dirección, en línea, de cada una de las unidades universitarias.²⁸⁴

La automatización trae eficacia, el trabajo se hace en menor tiempo, y con menor esfuerzo. La unidad Xochimilco fue la primera, de las tres unidades, en contar con una base de datos. Se trabajó con un programa que no era propiamente para biblioteca, como los que existen ahora. Esta unidad trabajó con un programa elaborado por el departamento de biblioteca y el

²⁸¹ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸² Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸³ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸⁴ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

departamento de cómputo. Ese programa permitía capturar los datos de el libro, y la reproducción de tarjetas catalográficas. La unidad Xochimilco dejó de usar el estencil, antes que la unidad Iztapalapa, y la unidad Azcapotzalco, por eso se dice que Xochimilco es la biblioteca de la vanguardia.²⁸⁵

La automatización abre varias posibilidades, por ejemplo, se podía informar a través de boletines informativos, el material nuevo que va adquiriendo la sección de adquisiciones, para que los usuarios tuvieran la información al momento. Si esto se hiciera de forma manual, sería un trabajo muy pesado, porque se tendría que mecanografiar toda la lista del material nuevo que va entrando; hoy sólo con mandar a imprimir la lista, que también se introduce manualmente, sale inmediatamente.²⁸⁶

Pese a los beneficios que trae la automatización, uno de los principales problemas que hay aquí en la institución es la burocracia. Los libros no salen a tiempo, no hay eficiencia en el trabajo. A diferencia de otras bibliotecas, que sin la ayuda de la automatización, un libro sale en tres horas, como por ejemplo, en la Universidad Iberoamericana; claro, no es lo mismo ser trabajador de una institución privada que de una institución pública. Para el caso de la UAM, esto no se ha podido hacer, ni con la automatización.²⁸⁷

Básicamente, la automatización ha servido para ahorrar trabajo a los trabajadores, pero esto no ha impactado en un beneficio para los usuarios. Una de las situaciones que pretendía cubrir la automatización era que el usuario tuviera acceso a la información de manera más rápida, que no estuviera buscando tarjeta por tarjeta ¿qué pasa? Las terminales que se tienen en esta unidad, no son más de veinte. Esto implica que el usuario esté esperando su turno para consultar el catalogo.²⁸⁸

Para el caso de la unidad Xochimilco, la automatización ha ayudado más a los trabajadores, pero no a los usuarios. Otra cosa que se debería de hacer y no se hizo fue, que en el área de servicios, cuando el trabajo se hacía de forma manual se prestaban sólo dos libros; y ahora con la automatización se siguen prestando los mismos dos libros. Estas cosas son graves; se debieron haber visto como objetivos principales. Una biblioteca no tiene sentido de ser, si los

²⁸⁵ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸⁶ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸⁷ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁸⁸ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

usuarios no consultan los libros.²⁸⁹

Otro problema que hay en la UAM es que al entrar la automatización se generó el temor, entre los trabajadores, que iba haber despido de personal. Esto es un obstáculo que no ha permitido que el proceso de automatización avance.²⁹⁰

Cuando se introdujo el programa TINLIB, los trabajadores no querían usarlo; tardaron dos años para trabajar con el programa; y aún así, algunos trabajadores hasta la fecha, todavía hacen el trabajo de forma manual.²⁹¹

Esta renuencia de los trabajadores todavía no se ha resuelto. Ese temor del despido, no masivo pero sí paulatino del personal ha generado en los trabajadores una pasividad tremenda. Efectivamente, el tiempo de trabajo se ha acortado y se hace con menos esfuerzo, pero hay que tener en cuenta que la UAM, sigue teniendo el mismo número trabajadores. Éstos se han relajado bastante. La automatización no se ha traducido en una eficiencia del trabajo, más bien se ha acortado el tiempo de trabajo. Algunas tareas sí se han hecho más eficientes, pero indudablemente, aquí, no hay calidad en los servicios como en la Universidad Iberoamericana e en el ITAM.²⁹²

En la unidad Xochimilco existen las siguientes secciones: adquisiciones, procesos técnicos, circulación, hemeroteca, documentación, publicaciones especiales, y archivo histórico. Todas estas secciones ya trabajan con la automatización; sin embargo, hay áreas dentro de las secciones que todavía trabajan de manera manual, por ejemplo, para el caso de la sección de procesos técnicos o análisis bibliográfico el código de barras se hace todavía en la máquina de escribir; en la sección de hemeroteca las revistas no se clasifican, nadamás se ordenan por título, año y volumen; además esta sección no cuenta con una base de datos propia. Estas son entre otras, las deficiencias que tiene la biblioteca de la unidad Xochimilco. Hasta el momento no ha avanzado, ni parece que fue la biblioteca de la vanguardia.²⁹³

²⁸⁹ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁹⁰ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁹¹ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁹² Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

²⁹³ Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

Unidad Azcapotzalco

La biblioteca de la unidad Azcapotzalco, se enfrentó al reto de hacer de manera más fácil las fichas catalográficas, y de mejorar los servicios que brinda a sus usuarios, mejorando los costos, ya que hoy en día, sale más caro mantener un catálogo manual, que tener una computadora.²⁹⁴

El trabajo manual requería que se hiciera una gran cantidad de tarjetas catalográficas, porque se tenía que hacer una para el autor del libro, para el tema del mismo, y otra para el catálogo topográfico, etc. Ante esta situación, no existía en el mercado ningún programa que se adaptara a las necesidades de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco; por ello, el personal de cómputo y bibliotecarios decidieron crear su propio programa, “un traje hecho a la medida”.²⁹⁵

La biblioteca de la Unidad Azcapotzalco no sólo se enfrentó al desafío de hacer de manera más fácil y eficaz el trabajo, también se enfrentó entre otras cosas, a una fuerte demanda de los servicios que ofrece. Veamos brevemente esa situación.

La demanda y uso de los servicios crece año con año, durante la década de los 80's se recibía un promedio de 2 800 a 3 000 usuarios diarios a los que se les prestaba un promedio de 8 000 libros cada 10 días hábiles. Para los dos semestres de 1998 se recibieron un promedio de 5 150 usuarios diarios que demandaban una fuerte cantidad de servicios y tan sólo los prestamos del mostrador de servicios están por arriba de los 40 000 libros prestados a domicilio cada 15 días hábiles”.²⁹⁶

Además la adquisición de los acervos durante los últimos años mantiene una constante a la alza. Para 1989 se contaba con alrededor de 120 000 volúmenes de libros, y para 1998 se tenían 250, 416 y se estima que para el año 2000 la Coordinación cuente con aproximadamente 300, 000 volúmenes en libros, y de 115, 000 de otros tipos de acervos.

Durante la década de los 80's la COSEI no contó con el apoyo de tecnologías que le facilitarían su funcionamiento (telecomunicaciones y cómputo) y fue hasta 1990 que empezó a planear una modernización de los servicios y procesos cimentados con herramientas tecnológicas;

²⁹⁴ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01

²⁹⁵ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

²⁹⁶ *Sistema Integral Inteligente 9000 1999-2001*. Coordinación de Servicios de Información (COSEI), UAM-A, México, 1999. La información que sigue la retome de la misma fuente, al final de la misma citaré las páginas de donde la retomé.

de este año a 1998 se ha pasado a contar con 104 computadoras personales con diferentes procesadores esto debido al año de adquisición, 32 impresoras, un servidor de discos compactos , lectores de CD's, ópticos, reguladores, nobreake y principalmente con dos minicomputadoras HP9000 con sus respectivas fuentes de poder. Las cuales han sido el soporte principal para el desarrollo de un sistema integral automatizado propio y elaborado de manera conjunta por la Coordinación de Servicios de Cómputo y la COSEI, denominado "Inteligente 9000.

El sistema integral automatizado Inteligente 9000 fue un proyecto hecho realidad que surgió de la necesidad de agilizar y facilitar las diferentes actividades de servicios y procesos que ofrece la Coordinación de Servicios de Información a su comunidad.

Desde marzo de 1990 se inicio la planeación, el análisis, diseño, adquisiciones del equipo idóneo en ese tiempo y el desarrollo del sistema. Este ha sido un trabajo en equipo entre el personal de las Coordinaciones de Servicios de Información y Cómputo. El proyecto contempló 14 puntos a realizar desde su análisis hasta la puesta en operación y documentación del mismo.

El sistema se planeó que fuera realizado de manera modular e integrado por cinco módulos; selección y adquisiciones, análisis bibliográfico, biblioteca, acervo audiovisual y documentación, teniendo la facilidad de integrar más módulos de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Para realizarlo se llevo a cabo un diagnóstico que contemplo: antecedentes, estructura orgánica, problemática actual, cargas de trabajo, rutinas por sección, servicios ofrecidos y usuarios. Al termino del análisis, diseño y una vez adquirido el hardware y software se inicio el desarrollo del sistema el cual logro un avance para diciembre de 1991 poniendo en operación el primer módulo del sistema, la parte de selección y adquisiciones logrando un 36% de adelanto de manera global del sistema ya que se tenía un avance aunque mínimo de los módulos de análisis y de biblioteca. Durante este tiempo se tenían reuniones cada quince días entre todo el grupo de trabajo de ambas coordinaciones.

Para principios de 1992 se termino la captura de la información que integraría la base de datos del sistema; el avance en el sistema fue lento ya que en este año se fincaron las políticas y cimientos del sistema, y se logro un avance del 43% global del mismo. Durante este año se opto por realizar los respaldos diarios.

Para mayo de 1993 se liberó el catálogo público en línea y se inicio una campaña de

masiva de instrucción sobre el uso del mismo de junio a octubre del año en curso, se continuo con el desarrollo de los 4 módulos restantes con un avance del 65% global.

Para junio de 1994 se puso en operación el módulo de análisis bibliográfico, quedando pendiente el desarrollo de los reportes requeridos; el módulo de hemeroteca quedo prácticamente culminado en el aspecto de pantallas sólo restando el desarrollo de los reportes. Y el módulo de biblioteca tiene un avance del 88%; en total se avanzó un 11% más en relación al 94.

En enero de 1995 llego la nueva máquina HP9000/K200 que permitió que se acelerará más el desarrollo y liberación de pantallas en los diferentes módulos. En el 96 quedo terminado el módulo de análisis y se puso en operación el módulo de hemeroteca para su captura y corrección de los registros ya existente y logró un avance del 90% del de Acervo liberando el mismo para finales de año. Para inicio de año del 97 se puso en operación el kardex en línea, se colocaron las pantallas que requería la parte de documentación para su captura y se hizo un proyecto piloto para conocer la respuesta del módulo de biblioteca, sus acervos y la capacidad de memoria y de correcciones que se tendrían que realizar en la base de datos y en el módulo: sobre los códigos de barra y libros de corrección el rango fue del 9% del total, que en esos momentos empezó a corregirse. Fue hasta junio del 98 que se puso en operación el módulo de biblioteca esto por motivos laborales.

El objetivo del programa Inteligente 9000 es contar con un sistema que les permita aprovechar, almacenar, comunicar, integrar y explotar los recursos de información que existen dentro y fuera de la COSEI por medio del uso de la tecnología de cómputo y las telecomunicaciones y a su vez que éste, permita ser una información de vanguardia en apoyo a las partes sustantivas de la universidad.

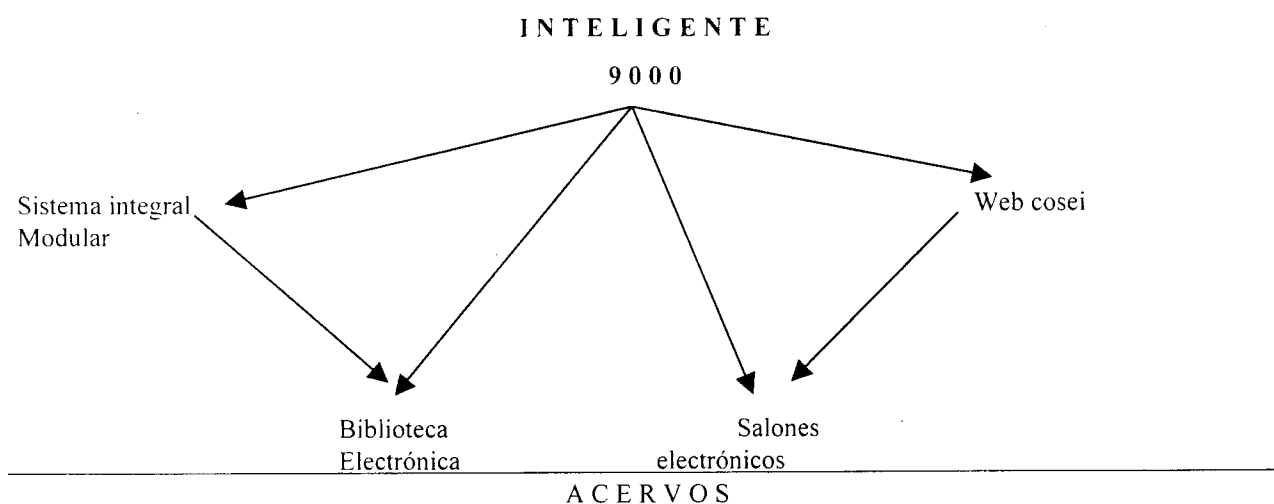
Las metas del programa son: contar para el inicio del nuevo siglo con un sistema de información integral sencillo, dinámico y que agrupe diferentes acervos, sistemas y servicios, dentro de la COSEI.

Contar con la infraestructura tecnológica que permita a todos los usuarios de la biblioteca, la transferencia, almacenamiento, búsqueda, localización, comunicación y/o conexión dentro y fuera de la Coordinación. Dentro del período de 1999-2001.

Elaborar productos individualizados que surjan del sistema como son la creación de bases de datos en multimedia de diversas colecciones, glosarios, catálogos, etc.

El sistema Inteligente 9000 estará integrado por:

1. El sistema modular de información de procesos, control, servicios y consultas
2. La biblioteca electrónica
3. La página Web de la COSEI
4. Salones electrónicos



Sistema Integral Inteligente 9000 Ibid., p. 6

La idea de tener en un sólo programa todo, es el poder integrar esfuerzos, conocimientos liderazgo y sobre todo aprovechar los recursos existentes.

La característica principal del sistema será que todas las pantallas trabajarán bajo la modalidad de ventanas, ingresando y saliendo es éstas sin tener la necesidad de salirse o cancelar donde se esta trabajando para ingresar a otra del mismo módulo o de otro y en base a los permisos que cada usuario pueda tener y la otra será la de explotar toda la información contenida en el sistema que es capturada bajo el formato MARC tanto de material bibliográfico o de acervos, creando una pantalla eje de búsqueda.

Se tendrá una base de datos principal, integrada por el material bibliográfico y abastecida por los módulos de selección y análisis y tres bases de datos secundarias; de acervo audiovisual, hemeroteca y trabajos terminales de documentación, las cuales se relacionan con la principal para que puedan ser explotadas en las búsquedas de manera simultánea y transparente para el usuarios

de tal manera que el objetivo sea tener toda la información referente a un tema el tipo y la base en donde se ubique.²⁹⁷

Al igual que las otras unidades, la unidad Azcapotzalco se enfrenta a la misma situación: los trabajadores no realizan un trabajo eficiente, sólo se limitan a hacer lo que se establece en el manual de puestos. Pese a ello, la biblioteca de la unidad Azcapotzalco ha tenido importantes avances. Esto se ha logrado, en primer lugar, porque a los trabajadores se les está dando un pago como reconocimiento por estar trabajando con la automatización (acuerdo UAM-SITUAM) y; en segundo lugar, porque la relación que existe entre los bibliotecarios, y el personal de cómputo, no sólo es una relación de trabajo, “se han logrado establecer relaciones más humanas” lo que ha implicado desarrollar mucho mejor el trabajo: porque el bibliotecario proyecta al personal de cómputo, quien se encarga de realizar las adecuaciones al programa, las necesidades de la biblioteca; esto les permite caminar conjuntamente, en el logro de sus objetivos.²⁹⁸

Todas las secciones con las que cuenta la biblioteca de la UAM-A: sección de selección y adquisiciones; sección de análisis bibliográfico; sección de biblioteca; sección de hemeroteca; sección de documentación; sección de acervo audiovisual. Están automatizadas al 100% e incluso también los vigilantes ya trabajan con la automatización. Es importante mencionar que se sigue trabajando en el programa Inteligente 9000 porque las secciones van demandando nuevas necesidades.²⁹⁹ Por ello, la COSEI propone trabajar en dos líneas:

- a) Continuar con las modificaciones necesarias y mínimas que se den sobre la marcha pero sin tener que hacer más pantallas y/o reportes que se requieran.
- b) Iniciar el análisis, diseño y desarrollo de la nueva versión del sistema en un ambiente gráfico que cubra los aspectos de:
 - Planeación de actividades
 - Necesidades de las áreas
 - Infraestructura tecnológica necesaria
 - Software para desarrollo
 - Crecimiento del equipo HP9000/K200

²⁹⁷ *Ibid.*, pp. 1-7

²⁹⁸ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

El objetivo de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco es mantenerse a la vanguardia en el uso y aprovechamiento de la información en base a las nuevas tecnologías y en beneficio de las tareas sustantivas de la universidad, por ello, se plantea la necesidad de llevar a cabo el acceso a la información dentro y fuera de la Coordinación en texto completo de las colecciones propias de las bases de datos, multimedia, hemerográficas, trabajos terminales, proyectos de investigación, técnicos y de colecciones en donde la universidad tenga los derechos de *copyright* de los documentos, aprovechando los recursos de la red interna de comunicación de la universidad por medio de la *página electrónica* que tiene la COSEI.³⁰⁰

El desarrollo de la página electrónica inicio a mediados de 1996; se planeo su diseño y uso para la difusión de las secciones y servicios que integra la Coordinación. Durante 1997 tuvo su mayor crecimiento en cuanto a la información, pero esta página seguía manteniendo la característica de ser una ventana hacia adentro de la COSEI. La tercera versión de la misma contempló un cambio de estructura y contenido, acceso y ligas de consulta a diversos sitios principalmente abocados a los servicios bibliotecarios, pero ésta sigue un tanto desligada junto con su personal que la desarrolla y actualiza a los diversos sistemas que existen dentro de la Coordinación, por lo que con esta nueva manera de entender y ver los sistema automatizados de la misma se tiene planeado que la página sea la ventana y puerta de entrada y salida de información de la COSEI y en ella se integren y giren los sistemas que se utilizan y se desarrollarán en un futuro próximo.³⁰¹

El objetivo de contar con la página electrónica es que permita la salida y entrada de los diversos sistemas de información que se tienen y que existen a nivel nacional e internacional para que confluyan y tengan un fácil acceso, uso y explotación de los mismos por parte de la comunidad universitaria.³⁰²

La página electrónica será el eje del sistema para el uso y explotación del mismo; en donde se deben de cuidar diversos aspectos que permitan tener la certeza de que la información requerida siempre está disponible y actualizada y principalmente que sea fácil y sencilla de usar, previendo:

²⁹⁹ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

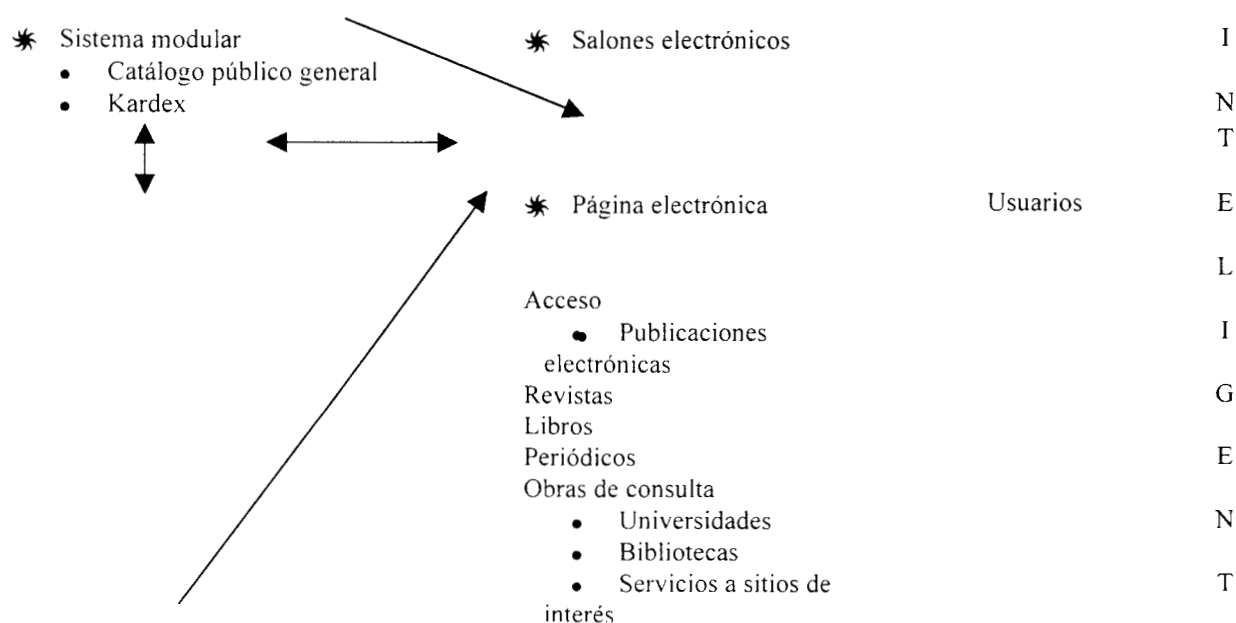
³⁰⁰ *Ibid.*, p. 33

³⁰¹ *Ibid.*, p. 35

³⁰² *Loc. cit.*

1. Que la red de comunicación funcione bien.
2. Que el equipo se encuentre en optimas condiciones.
 - Swicht
 - HP9000
 - Servidor Web
 - Servidor CD's
3. Crecimiento del equipo donde se encuentra la página electrónica de manera permanente.
4. Que este equipo sea sólo para uso dedicado y único de la página.
5. Dar mantenimiento al equipo de manera periódica.
6. Que se tenga respaldo del sistema y nobreake para el equipo.
7. Que el personal responsable tenga comunicación permanente con todo el personal del sistema INTELIGENTE 9000.
8. Que se tengan las ligas pertinentes de los sitios de interés de acuerdo al objetivo del sistema.
9. Ver que los catálogos funcionen adecuadamente.
10. Mantener actualizada la información, el diseño y funcionalidad de la página.

Diagrama del sistema



	interés	E
	• Servicios internos	
	• Museos	
* Biblioteca electrónica		9
• Infolatina		0
• Firtsearch		0
• Dialog carl		0
• Villa El		0
• Bases de datos		0
• Acervos		0

Sistema Integral Inteligente 9000 op. cit. p. 36

El programa Inteligente 9000 es un programa muy flexible porque permite adecuar las demandas que las secciones vayan requiriendo. Esto representa una gran ventaja. Si la biblioteca hubiera adquirido un programa comercial hubiera tenido que esperar a que saliera otra versión del mismo para que cubriera las necesidades que se van requiriendo, en cambio, el programa de la unidad Azcapotzalco, les permite en el momento que ellos lo requieran hacer los cambios pertinentes.³⁰³

Actualmente, se está contemplando establecer el servicio de material urgente, es decir, si algún académico necesita un libro determinado, y todavía no se ha procesado, en la sección de análisis bibliográfico, se le va hacer con calidad de urgente para que consulte el material lo más rápido posible.³⁰⁴

Una, entre otras, de las ventajas que ha proporcionado la tecnología es que los catálogos compartidos permiten a los bibliotecarios informarse cómo catalogan los libros, otros bibliotecarios de otras instituciones, como la UNAM, por ejemplo. Esto permite que entre los bibliotecarios haya cooperación, en el trabajo.³⁰⁵

³⁰³ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

³⁰⁴ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

³⁰⁵ Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

4. La organización de los servicios en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana

4.1. Visión de conjunto

Es en el Rector de la Unidad donde descansa la representación de la misma; le corresponde coordinar y dirigir la realización de las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura hacia el logro de los fines sociales que le han sido encomendados a la Universidad Autónoma Metropolitana. Para el logro, y cumplimiento de sus objetivos el Rector cuenta con el apoyo de diversas instancias: la *Comisión de Investigación y Servicios Educativos*, con quien tiene a su cargo el propiciar y mantener un alto nivel académico, logrando en el estudiante un desarrollo integral y armónico; la *Secretaría de Unidad*, cuyo objetivo es colaborar con el Rector en la organización, dirección y control de los servicios administrativos y auxiliares de la Universidad, proponiendo los medios pertinentes para el mejor funcionamiento de los mismos. Depende de la Secretaría el área de Información y Sistemas, que se encarga de proporcionar el apoyo técnico necesario en las funciones administrativas, considerando los requerimientos de planeación, organización e informática, tendiente a mantener la eficiencia en el logro de los objetivos de la Universidad Autónoma Metropolitana, aquí corresponden las Secciones de Planeación, Organización, Métodos y Programación, y Cómputo. La Secretaría se apoya también en las Coordinaciones que enseguida se mencionan:

Coordinación de Servicios Administrativos.

Lleva a cabo las actividades administrativas, así como los servicios de apoyo necesarios, para que se realicen las funciones básicas de la Unidad, evitando interferencias y duplicidad de esfuerzos. De aquí dependen las Secciones de Presupuesto, Contabilidad, Caja, Proveeduría, Almacenes, Inventarios y Recursos Humanos.

Coordinación de Servicios de Cómputo

De aquí dependen las Secciones de Atención a Usuarios, Procesos de Datos y Sistemas.

Coordinación de Servicios Generales

Propicia y administra los diferentes recursos y servicios de apoyo necesarios para crear un ambiente propicio, limpio y agradable, seguro y funcional para el desarrollo y cumplimiento de las actividades fundamentales de la Institución. De aquí dependen las Secciones de Intendencia, Servicios Auxiliares, Comunicaciones, Cafetería y Conservación.

Coordinación de Sistemas Escolares

Apoya a la docencia captando, procesando y generando la información necesaria con el fin de implementar los registros académicos-escolares de la Unidad. De aquí dependen las Secciones de Registro Académico, Registro Escolar, Servicios Escolares, Actividades Deportivas; Servicios Médicos y Servicio Social.

Coordinación de Extensión Universitaria

Su función radica en extender los beneficios de la cultura, la docencia y la investigación, estimulando la interrelación de las Divisiones, ofreciendo así opciones para una formación más amplia para los universitarios y sirviendo de enlace entre la Universidad y la Sociedad. De aquí dependen las Secciones de Actividades Culturales, Difusión, Diseño Gráfico, Impresiones, Producción Editorial, Recursos Audiovisuales y Televisión.

Coordinación de Servicios Documentales

Presta un servicio de Información documental que permite a los usuarios contar oportunamente con las fuentes de consulta necesarias. De aquí dependen las Secciones de Biblioteca, Hemeroteca, Análisis Bibliográfico, Adquisiciones, Sistemas Bibliotecarios y Librería.

Coordinación de Recursos Materiales

Coordina, supervisa, autoriza y controla los distintos servicios de apoyo necesarios para el buen desarrollo y cumplimiento de los programas básicos de docencia, investigación y administración de la Unidad. De aquí dependen las Secciones de Proyectos y Construcciones, Instrumentación y Mantenimiento Especializado y Talleres.

Cada una de las unidades, de la UAM, tiene diferente estructura organizativa, porque de acuerdo, con uno de los objetivos que la Institución se ha asignado implícitamente, es llevar a la practica el principio de desconcentración funcional y administrativa, mediante el establecimiento de unidades universitarias relativamente autónomas que resolverán sus propios problemas, sujetándose a la Ley Orgánica de la Institución y a sus disposiciones reglamentarias.³⁰⁶ Para tener una visión más clara del funcionamiento de la Unidad Iztapalapa véase el anexo 4.

4.2. Divisiones académicas

La Unidad Iztapalapa inició labores en 1974, integrándose en función de tres Divisiones Académicas: Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y Ciencias Sociales y Humanidades (CSH); el proyecto académico en cada una está enfocado a la formación de profesionales, maestros y doctores en ciencias, dentro de un marco de excelencia académica. El cumplimiento de esta ideología radica, fundamentalmente, en la realización de investigación de alta calidad y docencia en el ámbito superior; todo ello apoyado por una sólida estructura administrativa donde destaca la Coordinación de Servicios Documentales que permite apoyar a estudiantes, profesores-investigadores dedicados a las tareas sustantivas de las áreas y especialización que imparte la Universidad.³⁰⁷

Los objetivos de las áreas académicas, con que cuenta la UAM son los siguientes:

- CBI: formar profesionales que desarrollen intensa actividad de investigación en diversas áreas relacionadas con las ciencias básicas e ingeniería.
- CBS: incrementar la productividad agropecuaria y preparar especialistas en problemas de salud humana.
- CSH: capacitar profesionales para estudiar integralmente los fenómenos sociales, particularmente los que caracterizan al país; contribuir y proponer las soluciones que mejor convengan a la sociedad, así como formar humanistas conocedores, tanto de las

³⁰⁶ Universidad Autónoma Metropolitana *Catalogo General*, UAM, México 1985 p. 14

³⁰⁷ Cano Valdez, Abel. *La evaluación del servicio de consulta en una biblioteca universitaria: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa*. Tesina en opción al grado de licenciado en bibliotecología, en ENBA México, 2000 p. 22

manifestaciones artísticas y culturales nacionales, como del avance de las disciplinas humanísticas en general.³⁰⁸

Cada división tiene especial interés en la adecuación y actualización de los planes y programas de estudio a través de su revisión por órganos colegiados, aspecto que es tarea constante dentro de la Unidad Iztapalapa, de manera que los avances socio-culturales y el progreso del conocimiento queden integrados dentro de la formación de la comunidad estudiantil.³⁰⁹

Cada división tiene subdivisiones departamentales por áreas de especialización que coordinan las áreas de investigación.

De acuerdo a los datos de 1999, la Unidad Iztapalapa, cuenta con 1 200 profesores-investigadores de tiempo completo, 48 de medio tiempo, 195 de tiempo parcial y 12, 000 alumnos aproximadamente repartidos en las tres divisiones académicas, en las cuales se imparten los siguientes programas:

- CBI: tiene nueve licenciaturas, cinco maestrías y un doctorado.
- CBS: tiene siete licenciaturas, tres maestrías y un doctorado.
- CSH: tiene diez licenciaturas, cinco maestrías y dos doctorados.

En total, la UAM cuenta con 26 licenciaturas, 13 maestrías y cuatro doctorados.³¹⁰

4.3. Servicios administrativos

Ahora bien, el apoyo proporcionado a las divisiones indicadas se ubica en siete diferentes coordinaciones, las cuales ayudan y completan la actividad académica, así como administrativamente a la Unidad Iztapalapa.³¹¹

³⁰⁸ *Loc. cit.*

³⁰⁹ *Ibid.*, p. 23

³¹⁰ *Ibid.*, p. 23

³¹¹ *Loc. cit.*

Las coordinaciones de apoyo son:

- Servicios Documentales.
- Servicios de Cómputo.
- Recursos Materiales.
- Extensión Universitaria.
- Servicios Administrativos.
- Servicios Generales, y
- Sistemas Escolares.

4.4. Diagnóstico de los servicios documentales.

Esta Coordinación cuenta con un acervo documental cuya procedencia es variada, unos por compra, otros por donación, esta última forma es apoyada por el Gobierno Federal, Organismos Internacionales y por determinadas personas constituidas en fuentes principales de donativos”. Su objetivo primordial es apoyar las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura, proporcionando información documental, bibliográfica y/o hemerográfica.³¹²

Para cumplir con sus objetivos, la Coordinación está dividida en seis secciones: sección de adquisiciones, sección de análisis bibliográfico, sección de biblioteca, sección de hemeroteca, sección de librería, y sección de sistemas bibliotecarios.

a. Sección de adquisiciones.

La actividad de esta sección está orientada a la adquisición ya sea por compra, canje o donación, de los materiales bibliográficos necesarios para conformar y actualizar el acervo documental con que cuenta la UAM-Iztapalapa para el desarrollo de su vida académica.³¹³

³¹² *Ibid.*, p. 24

³¹³ Medina García, Ana María. *Automatización, y relaciones laborales Ibid.*, p. 84

En esta sección aunque ya se trabaja con la automatización se siguen haciendo modificaciones al programa TINLIB; una meta a alcanzar sería mejorar el control administrativo de las tareas, ya que aunque el programa sí contempla este aspecto, todavía no se ha puesto en práctica.

b. Sección de análisis bibliográfico

Esta sección investiga, analiza, cataloga y clasifica los materiales que se adquieren para organizar los diferentes catálogos técnicos y de usuarios, los cuales facilitan el acceso a la información bajo diversas opciones: autor, título y materia.³¹⁴

Para comenzar a trabajar con la automatización, fue necesario revisar el formato MARC (manual de etiquetas que llevan las tarjetas catalográficas de los libros) y así establecer los lineamientos a través de los cuales se iban a catalogar ciertos temas, por ejemplo, en el manual podría contemplarse que el número 010 corresponde a título; el 030, a lugar de publicación, etc. El análisis y estudio de este manual permitió al personal, de esta sección, adecuar los datos, que antes se plasmaban en el papel, a la computadora. El aprendizaje de los trabajadores tuvo éxito porque se empalmó la teoría con la práctica, de esta manera se logró, no de forma inmediata claro, ya que todo ser humano tiene limitaciones, y es comprensible, romper con el esquema tradicional de trabajo que el personal tiene tan arraigado. Esto ha permitido, que esta sección considerada, no como la más importante, pero sí como la columna vertebral de la biblioteca, retroalimente a otras secciones. Lo anterior también permitió a los trabajadores, de esta sección establecer un lenguaje especializado. En ese sentido, la biblioteca comienza a establecer una política tecnológica, con una serie de cuestiones que se tienen que ir adecuando, en función de las necesidades. El paso inicial, y quizá uno de los más importantes, porque constituye una base para arrancar con el proceso de automatización fue haber roto con el esquema tradicional de trabajo.

c. Sección de biblioteca.

Esta sección tiene a su cargo la atención directa de los usuarios y la custodia del acervo bibliográfico; también tiene encomendada la labor de fijar los procedimientos necesarios para que los lectores tengan fácil acceso a los materiales del acervo general y colecciones especiales. Por lo que cuentan con un acervo bibliográfico que consta de 1, 000,000 de volúmenes. Los servicios que proporciona esta sección son: préstamo en sala, préstamo a domicilio, préstamo interbibliotecario, servicio de fotocopiado, sala de consulta, colección de reserva, colecciones especiales,³¹⁴ y últimamente, Internet.

En este trimestre 01-O, que abarca el periodo del 17 de septiembre al 11 de diciembre del 2001, la Coordinación de Servicios Documentales, realizó la nueva ubicación de algunos servicios dentro de la sección de biblioteca; *servicio de préstamo*. Se colocaron dos nuevos escritorios de circulación ubicados en el 1er. Y 2do. Pisos. Ahora, el trámite de préstamo y devolución de material bibliográfico deberá realizarse en el escritorio correspondiente, de acuerdo a la siguiente distribución:

- Escritorio del 1er. Piso: alumnos de licenciaturas, posgrados y académicos de las divisiones CBI o de CBS.
- Escritorio del 2do. Piso: alumnos de licenciaturas, posgrados y académicos de la división de CSH, además del personal administrativo de la unidad.

Anteriormente, el área de circulación estaba en la planta baja, y sólo se tenía un mostrador, donde se concentraban los alumnos de todas las divisiones académicas.

Sala de consulta. Estaba en el primer piso, ahora su nueva ubicación es en la planta baja, donde anteriormente, se encontraba el escritorio de circulación. Además, en esta sala se van a incorporar diez computadoras para que en ellas, los usuarios puedan consultar material perteneciente a la colección: diccionarios, diccionarios especializados, enciclopedias, etc., que se encuentren en un formato digital: CD-ROM, DVD, etc.

³¹⁴ *Loc. cit.*

³¹⁵ *Ibid.*, p. 82

Oficina de la jefatura de biblioteca. Estaba ubicada a espaldas del antiguo escritorio de circulación, ahora se encuentra en el primer piso, en donde se albergaba la sala de Procesamiento de Texto. Con el jefe de la sección, los usuarios pueden acudir para reportar alguna anomalía en los servicios, proporcionar sugerencias quejas o dudas.

d. Sección de hemeroteca

Esta sección es la responsable de realizar las tareas encaminadas a la adquisición, organización y control del material hemerográfico, proporcionando el servicio que la comunidad universitaria necesita para realizar las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura.³¹⁶

Los servicios que ofrece esta sección son:

- Consulta de Kardex.
- Préstamos de revistas en sala únicamente.
- Consultas de diarios (La Jornada, Uno más Uno, Excélsior, El Financiero, entre otros)
- Consulta de publicaciones oficiales.
- Sala de profesores.
- Orientación a usuarios”.

Actualmente, esta sección, que también ya trabaja con la automatización, va a concluir la creación de su propia base de datos. De los 3 mil ó 4 mil volúmenes con los que cuenta sólo falta el 5% de material por capturar; este 5% corresponde a material que ha sido adquirido por canje o donación. Esta área sigue trabajando en las correcciones que hay que hacer a la base de datos. Y al igual que en las otras secciones, sigue trabajando en base a las nuevas necesidades que van surgiendo, como por ejemplo, el usuario no puede consultar, en la base de datos los títulos de una revista, ésta sólo aparece por su título general; otra cuestión, entre otras, es que las tesis aparecen como libros, no como tal.³¹⁷

³¹⁶ *Ibid.*, pp. 82-83

³¹⁷ Testimonio. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa.

e. Sección de librería.

Esta sección se encarga de adquirir, organizar y poner a la venta, el material bibliográfico y de papelería que requiere la comunidad en general a precios accesibles. Los servicios que ofrece esta sección son: venta de textos básicos de los programas y planes de estudio, lecturas creativas y de cultura general, artículos de papelería, etc.³¹⁸

La Unidad Iztapalapa, es la única de las tres Unidades que tiene adscrita la sección de librería a la Coordinación de Servicios Documentales. Se considera que esta sección debería de estar en el área administrativa, por ello, no resulta de interés para los fines de esta investigación.

f. Sección de sistemas bibliotecarios.

Esta sección es la encargada de la búsqueda, localización y obtención de documentos a nivel nacional como internacional además, de proporcionar información bibliográfica especializada ya sea en forma manual, o automatizada. Se encarga también de difundir los servicios y materiales de la Coordinación a través de los medios más apropiados.³¹⁹

Los servicios que ofrece esta sección son:

- Servicio de consulta a Bancos de Información (SECOBI)
- Elaboración de bibliografías manuales
- Obtención de documentos en el país y en el extranjero
- Préstamos de material y microformatos (Acervo hemerográfico del Instituto Mexicano de Estudios Políticos)
- Consulta de índices y abstracts
- Consulta de material catalográfico
- Consulta de tesis y publicaciones”.

³¹⁸ *Ibid.*, p. 84

³¹⁹ *Ibid.*, p. 83

Esta sección también está trabajando sobre las nuevas necesidades que demandan los usuarios. Tiene contemplado abrir una sala que tenga seis computadoras; para que los profesores y alumnos, estos últimos quienes están por concluir sus estudios, puedan consultar la información que requieran. Si se cuenta con este servicio, pero es sólo para los profesores.³²⁰

5. Estrategias de modernización tecnológica en la biblioteca.

5.1. Política tecnológica

La postura de la biblioteca, es aprovechar todos los recursos disponibles que brindan los cambios tecnológicos, para ofrecer un mejor servicio a los alumnos.³²¹ Buscando cómo satisfacer las nuevas demandas de los usuarios de la comunidad universitaria, y de los usuarios en general. La Universidad Autónoma Metropolitana propuso en agosto del 96 un proyecto de automatización, que llevaba por nombre reorganización de los procesos de trabajo en las bibliotecas de las tres unidades. La reorganización es necesaria, de acuerdo con la Universidad, porque los usuarios requieren de nuevos y más eficaces servicios: 1) la información se encuentra en medios adicionales a los libros y revistas como son: CD, bases de datos remotas, películas, etc.; 2) la búsqueda de información va más allá de los catálogos tradicionales; 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 información entre instituciones nacionales y extranjeras, es más frecuente y requiere mayor oportunidad.³²²

Esas nuevas formas de proporcionar los servicios implica eliminar actividades de trabajo que ya no son necesarias o que se requieren con menor intensidad, por ejemplo, consultas manuales, 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.³²³

³²⁰ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01.

³²¹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

³²² Universidad Autónoma Metropolitana. *Reorganización de los procesos de trabajo en las bibliotecas-UAM*. Agosto 1996. México.

³²³ *Loc. cit.*

El proceso de automatización además de cambiar máquinas de control computarizado, implica una conceptualización totalmente nueva en cuanto al funcionamiento y organización de la empresa. Por ello, la Universidad propuso una reorganización del proceso de trabajo que está muy fragmentado: cada uno de los trabajadores tiene tareas bien definidas, en el MPAB, y ninguno de ellos puede hacer las funciones de otro trabajador. “Esto es algo que el sindicato siempre ha defendido. Ha dicho que hay que respetar las funciones para las cuales se contrató al trabajador”.³²⁴

A simple vista eso parece lógico, ya que cada trabajador debe de tener funciones específicas de acuerdo al área de trabajo donde se encuentre. Un jardinero no puede realizar funciones de un vigilante. Es cierto, el lector también estará de acuerdo en esta posición. Sin embargo, el principal problema que existe en la UAM es que la fragmentación del proceso de trabajo, tan marcada, impide un funcionamiento adecuado de la Institución, debido a la rigidez con la que están definidas las funciones de los diversos puestos de trabajo. Analicemos más detenidamente esta situación.

Vamos a poner el ejemplo del puesto de secretaria. Supongamos que las “funciones” que tiene establecidas en el MPAB del 85, son mecanografiar los escritos en máquina de escribir. Si la Universidad ya no trabaja con máquinas de escribir, y se le pide a la secretaria que haga el trabajo en la computadora; ella señala que no lo puede hacer, porque en el MPAB se establece que tiene que hacer el trabajo en máquina de escribir, no en computadora.³²⁵ Pese a que tenga los conocimientos para trabajar con esa tecnología.

Otra de las “funciones” de la secretaria es atender a las personas de la UAM que vienen a tratar algún asunto con su jefe. De tal forma, que si vienen personas que son externas a la UAM, la secretaria no las atiende, ¿por qué?. Porque señala que en el MPAB sólo se plantea que ella debe de atender a personas que pertenezcan a la Universidad, no a las externas.³²⁶ Queda a su discrecionalidad y voluntad cumplir con esa necesidad inherente a su puesto de trabajo.

Una función más que se plantea en su puesto es contestar el teléfono en su área de trabajo, áreas que por cierto son muy pequeñas. Esto significa que sólo va a contestar el “teléfono que está en su escritorio; el que se encuentra al lado puede estar sonando todo el día, y ella no lo contesta.

³²⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³²⁵ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

Porque su función es sólo contestar el teléfono en su área de trabajo”.³²⁷

Esto sucede en muchas áreas de la Universidad, otro caso muy ilustrativo de esta situación es el puesto de cerrajero. Cuando se le pide que coloque una chapa de “queso” u otra que se llama “tetra”, para que el material, como son microscopios o equipos de cómputo sumamente caros, estén más seguros. El trabajador se rehúsa a hacerlo, argumentando que en el MPAB, no se plantea que él tenga que poner este tipo de chapas.³²⁸

Asimismo, para realizar una función como puede ser la del puesto de mantenimiento en electricidad, la cual es mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Universidad se requieren, **de acuerdo a la visión del sindicato**, tres trabajadores: 1. Oficial; 2. Técnico; 3. Auxiliar. Este último es quien se encarga de traer del almacén el material que van a utilizar: herramientas, alambres, etc., el oficial se encarga de colocar la escalera a donde se va a realizar el trabajo, para que se suba el técnico además, se encarga de pasarle las herramientas y hacerle los cortes de cable que requiere el técnico, éste es quien realiza la compostura, instalación de lámparas o lo que necesite. De tal manera, que si uno de estos trabajadores llega a faltar, el trabajo no se puede realizar. Si falta el auxiliar, y se encuentra sólo el oficial y el técnico, éstos señalan que no pueden hacer el trabajo porque no está el auxiliar, que es quien les va a traer el material. Si se les dice que eso ellos lo pueden hacer. Plantean que no porque esas no son sus funciones. Lo mismo sucede si falta el técnico, y se encuentra sólo el auxiliar, y el oficial; al decirles que ellos realicen la instalación, se niegan a hacerlo, argumentando que no lo saben hacer. ¿Cómo no van a saber hacerlo? Los trabajadores no son nuevos en la Institución, la mayor parte de ellos tienen varios años trabajando aquí.³²⁹

En suma, el principal problema radica en que en el MPAB se especifican “funciones” que tienen que realizar los trabajadores en el puesto que les corresponde. Y no son funciones, son tareas las que establece el MPAB. La función es el objetivo general que tiene que cubrir el trabajador y; la tarea o actividad es el cómo va a llegar a ese objetivo. Por ejemplo, para el caso del Técnico bibliotecario, una de sus funciones sería colaborar en el mantenimiento de catálogos de las obras de consulta. Para llegar a este objetivo, necesita de tareas o actividades, que pueden

³²⁶ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³²⁷ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³²⁸ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³²⁹ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

ser elaborar matrices, desarrollar juegos de tarjetas e integrarlas en el fichero de material por revisar; recuperar en los catálogos las fichas catalográficas para su corrección; confrontar los títulos nuevos en el National Union Catalog, con el fin de localizar los asientos, catalogación y clasificación correspondiente. **Estas últimas serían tareas o actividades, y no funciones, como viene establecido en el MPAB.**

Todo lo anterior ocasiona que el trabajo que requiere la Universidad no se realice. Obviamente, no puede detener sus actividades. Ante esto cabría preguntarse cómo se realiza el trabajo administrativo en la Universidad.

Cuando la Institución inicio sus actividades, tenía necesidades muy diferentes, a las que tiene ahora, por ello, las “funciones” que están en el MPAB, del 85, satisfacían sus necesidades; pero ahora que la Institución ya tiene más instalaciones, hay nuevos equipos de cómputo, etc. **Las tareas o actividades que realizan los trabajadores ya no son las mismas; las nuevas tecnologías han provocado que se generen nuevas tareas, no funciones.** Sin embargo, estas tareas “son tierra de nadie” porque los trabajadores no las quieren realizar.³³⁰

Si los trabajadores de base, no quieren realizar las tareas que han surgido con la automatización, y la Universidad necesita que estas tareas se realicen para continuar con su actividad. Ésta se ve obligada a contratar a personal externo para que hagan las tareas que son “tierra de nadie”. Pero con esto el Sindicato y los trabajadores reclaman a la Universidad que ésta está violando el CCT³³¹: porque este personal no ingresa a través de la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo (CMGAEPA). Lo que implicaría que la Universidad informará a esta Comisión, con copia el Comité Ejecutivo del SITUAM y al Grupo Interno Coordinador, la existencia de la vacante. Este personal es contratado sólo por la Universidad. Este es uno de los principales elementos que mantiene muy inconforme al Sindicato, y a los trabajadores.

A ese personal los trabajadores y Sindicato lo llaman “irregular”, ¿por qué? porque este personal les está quitando la materia de trabajo, es decir, que estos “irregulares” están realizando funciones y tareas que son propias de los trabajadores administrativos, de base. De acuerdo a las entrevistas realizadas, esto es una contradicción, porque los trabajadores de base no quieren

³³⁰ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³³¹ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

realizar las nuevas tareas, y tampoco quieren que las realicen los trabajadores que contrata la Universidad.³³²

Esa inconsistencia de las descripciones del MPAB vigente con los procesos de trabajo reales ha provocado que para que los trabajadores realicen las nuevas tareas, que han surgido con la automatización, se les tenga que dar un pago, como tiempo extra, es decir, se les paga dentro de la jornada de trabajo tiempo extra, esto se les paga no sólo por realizar las nuevas tareas, sino por sacar el material rezagado; por cubrir a un trabajador que falta, etc. Esto es un vicio que se ha generado. Y ha dado lugar a que entre los jefes y los trabajadores haya “prebendas”.³³³ En los capítulos siguientes profundizaré más sobre este tema.

Actualmente, en el área de biblioteca existen los puestos de Ayudante de biblioteca, Técnico bibliotecario, Bibliotecario, y Documentalista. La propuesta de la Universidad es que los primeros ocupen un solo puesto, que es Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria; y el Bibliotecario y Documentalista, el puesto de Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria ¿por qué? El objetivo de la Universidad es que el proceso de trabajo no esté tan fragmentado, lo que busca es que haya sólo un puesto para realizar el proceso de trabajo, y no tres puestos, como sucede, con el puesto de mantenimiento en electricidad, por mencionar alguno. Para el caso de la biblioteca, el día que el Bibliotecario llegue a faltar, el Documentalista va a poder realizar el trabajo, éste ya no va a decir que esas no son sus funciones.

Con los nuevos puestos que propone la Universidad se van a seguir respetando las categorías existentes, de tal manera, que si antes existía Ayudante de biblioteca nivel A, B, y C; Técnico bibliotecario nivel A, B, y C; Bibliotecario nivel A, B, y C; y Documentalista nivel A, B, y C. Para el primer caso va a ser Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria nivel A, B, y C; y Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria nivel A, B, y C. Es importante mencionar que este ascenso se va dando en función de los años de antigüedad que tiene el trabajador. Este escalafón ciego que existe en la Universidad se va a seguir respetando.

Dentro de su propuesta, la Universidad, planteó también un incremento salarial para los trabajadores. El siguiente cuadro nos muestra este aspecto.

³³² Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01; Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

SALARIO

PUESTO ACTUAL	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C
AYUDANTE DE BIBLIOTECA	\$1, 753.90	\$1, 807.39	\$1, 873.54
TECNICO BIBLIOTECARIO	\$1, 842.95	\$1, 899.24	\$1, 968.69
BIBLIOTECARIO	\$2, 034.95	\$2, 097.06	\$2, 173.85
DOCUMENTALISTA	\$2, 138.75	\$2, 214.99	\$2, 295.99

SALARIO PROPUESTO

PUESTO ACTUAL	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C
TÉCNICO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIA	\$2, 0242.35	\$2, 165.13	\$2, 263.99
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIA	\$2, 369.68	\$2, 525.00	\$2, 640.39

Cabe señalar que para el caso de la Unidad Iztapalapa, en el área de biblioteca, no existen trabajadores administrativos que tengan la categoría uno, para la dos hay muy pocos. La mayoría de ellos ocupa la categoría C. Debemos de tomar en cuenta, que estos salarios son del 96. Y aunque a primera vista parecen no ser muy atractivos, también debemos de saber que estas cantidades son sólo el salario base. Aparte, los trabajadores reciben otros ingresos en relación a los siguientes aspectos: material didáctico, superación personal, apoyo alimentario, despensa, apoyo por servicios, reconocimiento por antigüedad, prima vacacional, ajustes al calendario, ayuda para estudios de postgrado, días de descanso laborales, prima dominical, ayuda para guardería, tiempo extraordinario, etc. Que vienen establecidos en el CCT.

El siguiente cuadro nos muestra cuál es, únicamente, el salario base actual, quincenal de los trabajadores, para el área de biblioteca:

Puesto	Categoría A	Categoría B	Categoría C
Ayudante de biblioteca	\$3, 568. 06	\$3, 717.89	\$3, 902.62
Técnico bibliotecario	\$3, 750. 31	\$3, 907. 81	\$4, 101 .97
Bibliotecario	\$4, 143. 43	\$4, 317. 43	\$4, 531. 96
Documentalista	\$4, 356. 05	\$4, 559. 95	\$4, 786. 56
Secretaria	\$3, 394. 26	\$3, 536.78	\$3, 712. 52
Auxiliar de oficina	\$2, 645. 36	\$2, 756. 46	\$2, 893. 41
Vigilantes	\$2, 922. 76	\$3, 145. 51	\$3, 196. 82

Fuente: funcionario de la Unidad Iztapalapa.

³³⁵ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

Con ese aumento salarial la Universidad accedía a satisfacer la demanda de revaloración del trabajo, por parte de los trabajadores y el Sindicato. Aumento que resultó ser insuficiente porque generaba una retribución inequitativa: el bibliotecario era el que iba a ganar un dinero económico sustantivo, pero el documentalista ganaba una mínima parte del aumento; lo mismo sucedía con el técnico bibliotecario y ayudante de biblioteca.³³⁴

Ante los cambios que proponía hacer la Institución, requiere de personal con nuevas habilidades y nuevos conocimientos. Sin embargo, “del personal de base, que labora en el área de biblioteca, 78 aproximadamente, el 80% tiene sólo secundaria”³³⁵. Este personal va a permanecer en su trabajo; la Universidad les dio la oportunidad de migrar hacia un nuevo puesto mediante tres opciones: 1) si cumplía con los requisitos de escolaridad; 2) si acreditaba el programa de capacitación propuesto o; 3) se aprobará un examen de suficiencia. Para ello, programó los cursos de capacitación que se les iba a impartir a los trabajadores.

Con todo lo anterior la Universidad iba a brindar a sus usuarios, de la biblioteca información actualizada de manera oportuna, a través de medios más amables; y la posibilidad de realizar sus investigaciones bibliográficas sobre un panorama más amplio y actual.

El objetivo de la Universidad es proporcionar el material que los alumnos requieren para que no se detengan en sus estudios. Si la biblioteca no cuenta con el material que requieren, acuden a otras bibliotecas. Por ello, los medios automatizados permitirían que los alumnos tuvieran acceso a una gran cantidad de información, de manera oportuna.³³⁶

El beneficio para los trabajadores, de acuerdo a la Universidad, es que su actividad será de mayor nivel intelectual; adquirirán 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 el trabajo.³³⁷

Este proyecto fue presentado al SITUAM para su aprobación. El objetivo general de la Universidad era definir y acordar con el Sindicato una forma de trabajo en las bibliotecas de la UAM, que permitiera brindar a sus alumnos y profesores de manera satisfactoria, los servicios que las COSEI (Coordinación de Servicios de Información) y para el caso de la Unidad

³³⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³³⁵ Ana María *Automatización, relaciones laborales* Ibid., p. 85

³³⁶ Entrevista No. 4. Funcionario de la Biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

³³⁷ Universidad Autónoma Metropolitana. *Reorganización de los..op. cit.*

Iztapalapa, la Coordinación de Servicios Documentales, ofrece, considerando las necesidades, opiniones y derechos de los trabajadores.

Los principales inconvenientes de aceptar el proyecto de automatización, de acuerdo a las entrevistas realizadas, “es que la Universidad consideraba de manera aislada la automatización de las bibliotecas, (es decir, nadamás reconocía que en el área de biblioteca es donde hay automatización, en las demás áreas no) y las consecuencias que derivan de esto: introducir ascensos escalafonarios vía la compactación de puestos, ignorando lo que está en el MPAB; la Institución quería introducir algunos mecanismos de estímulos, que el Sindicato ha rechazado, por ser ingresos salariales que entran por vía indirecta al salario. Los cuales deben ser integrados”.³³⁸

Otra opinión, es que “la Universidad maneja la carrera administrativa, es decir, la “compactación de puestos”: de cuatro puestos que tiene los reduce a dos. Lo que aquí se ve, es un beneficio económico. Sin embargo, esto genera una retribución inequitativa: al bibliotecario se le estaba dando un aumento significativo, y al documentalista se le daba una mínima parte de aumento salarial. Lo mismo sucedía con el Técnico bibliotecario y Ayudante de biblioteca”.³³⁹

Sin embargo, hay un punto en el cual coinciden todas las entrevistas: los trabajadores y el Sindicato rechazaron ese proyecto, porque de acuerdo con ellos, el único objetivo que busca la Universidad, es “compactar los puestos”³⁴⁰ que implica, “no sólo juntar los puestos, sino aumentar las funciones. Por ejemplo: si la categoría de un puesto A se juntara con una categoría B; la primera tiene cinco funciones, y la segunda 7; entonces serían doce “funciones” que tendría que hacer el trabajador de la categoría A, y el trabajador de la categoría B, sea cual fuera el sueldo. Lo que las autoridades quieren ahorrarse es dinero, y compactar puestos para agravar funciones. ¡Es muy astuto lo que están haciendo!”.³⁴¹

Si el proyecto no fue aprobado, cabría preguntarse entonces ¿la biblioteca se ha modernizado?. Al no aprobar el proyecto el SITUAM, la Universidad se vio obligada a introducir de manera unilateral los equipos de cómputo para que los trabajadores comenzaran a trabajar en

³³⁸ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

³³⁹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁴⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa 7-sep-01; Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01; Entrevista No. 7. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 11-sep-01; Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

³⁴¹ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

ellos. En protesta, los trabajadores iniciaron un boicot a la administración en noviembre del 97: los trabajadores pusieron en huelga el servicio de circulación, se desconectaron las terminales y se llevo a cabo la acumulación de libros. Este boicot duro dos trimestres.

Lo que los trabajadores demandaban era que se cubrieran las plazas faltantes, que habían estado demandando; incremento de salario por estar trabajando con la automatización y; la no reorganización del trabajo que implica la revisión de la descripción de las funciones de los trabajadores.

5.2. Avances importantes en la biblioteca de la Unidad Iztapalapa, respecto a la automatización.

Para dar salida a esta situación, la Universidad aceptó dar un pago extra a los trabajadores por estar trabajando con la automatización (acuerdo UAM-SITUAM), y para el caso de las plazas que se demandaban aceptó cubrirlas con tiempo extraordinario. Ese pago, que hasta la fecha se les da a los trabajadores, es lo que ha permitido que en la biblioteca se hayan dado los siguientes avances, aunque no determinantes, sí son significativos.

Ese fue un primer avance que se logro establecer (la aceptación por parte de la Universidad de dar un pago a los trabajadores, por estar trabajando con la automatización). Ya que “desde el 89 un grupo de trabajadores presentó una demanda ante la Comisión Mixta General de Tabuladores, quien se encarga de evaluar las cargas de trabajo, y analizar el cambio que hay en las funciones. Desde este año, los trabajadores planteaban que ya había cambios, porque ya se trabajaba, con un programa, llamado *VIPRO*. Ya no se trabajaba de forma manual, sino automatizada. Sin embargo, la postura de la Universidad, es que no había ningún cambio, lo que se estaba haciendo, señaló, era que se estaban facilitando las funciones a los trabajadores. Pero no es lo mismo trabajar con nuevas tecnologías, que con procesos manuales. Al trabajar con la ayuda de la automatización, el incremento de la productividad se dio de manera increíble, fue muy elevado. Pese a ello, la Universidad se niega a reconocer esos cambios. Como no hubo acuerdos ante esa Comisión, se turno el caso a la Comisión Mixta General de Conciliación y Resolución. Hasta el momento no hay acuerdos, este asunto está congelado”.³⁴²

³⁴² Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

“¿Por qué la Universidad sostiene esta posición? Porque al reconocer que hay esos cambios tiene que dar cumplimiento a la cláusula 70, en donde se establece que, a partir del cambio de equipo, tiene que hacer un pago de retroactividad a los trabajadores que ya trabajan con la automatización. La que no acepta desde el principio que se generaron esos procesos de cambio fue la propia autoridad. Es absurdo que ahora digan que el que se niega hacer esos cambios es el Sindicato”.³⁴³

“Si en la Ley Federal del Trabajo se plantea que a partir del cambio de tecnología o del proceso de trabajo debe de haber un incremento salarial; la Universidad cuando ya compró las máquinas, les dice a los trabajadores que van a estar en una prueba. Y los que éstos quieren es que la Universidad les pague a partir de que se comienza a hacer esa prueba”.³⁴⁴

“Teniendo en cuenta este problema, en el 94, en una revisión contractual, la Universidad presentó una propuesta reconociendo esos cambios; pero ésta no era una propuesta integral: para todas las áreas que ya trabajan con la automatización. Esta propuesta la hizo exclusivamente, para el área de biblioteca. Y la presentó en términos de echar andar un proyecto que implica la “compactación de funciones”, polivalencia, y flexibilización. Esto era aceptar esquemas de las relaciones de trabajo propias del modelo neoliberal. El sindicato no se niega a trabajar con la automatización, sino a la forma en que la Universidad quiere implementarla. Por ello, rechazó su proyecto del 96. Sí acepta trabajar con la automatización, pero bajo otros esquemas.”³⁴⁵

La aceptación por parte de la Universidad a dar ese pago a los trabajadores, ha permitido a éstos hacer valer el CCT, ya que con ello se legitimó el derecho a reconocer los cambios de equipo, y cambios de funciones de los trabajadores. ¿Por qué los trabajadores exigieron ese pago? Porque hay más riesgos de trabajo: se está mucho tiempo expuesto a la computadora, y esto repercute en la salud.³⁴⁶

Otro de los avances, es que “el Sindicato finalmente, aceptó en el 99 cambiar el MPAB, esto debido a que los trabajadores, y los que están en lucha por tener el poder, (en el Sindicato)

³⁴³ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

³⁴⁴ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01

³⁴⁵ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

³⁴⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

presionaron al Comité Ejecutivo Sindical”.³⁴⁷ Esto es importante, porque la automatización no implica sólo hacer cambios de equipo, sino también cambios en las funciones de los puestos.³⁴⁸

Fue desde el 97, cuando se comenzó a dar el pago a los trabajadores por estar trabajando con la automatización, desde este año se llegó a un acuerdo para trabajar con paquetes de computadora. Sin embargo, hay que tener presente que desde “el 28 de febrero del 88 se trabajó con el programa *VIPRO*. De esa fecha al 93 se capturaron como 25 mil volúmenes. En este año se suspendió el trabajo porque se fue el jefe de proyecto, quien manejaba el programa. Entonces del 93 al 96 la biblioteca dejó de trabajar con la automatización. Hasta el 93 se contaba con 25 mil volúmenes capturados en el banco de datos. Pero hay que saber que esos 25 mil son los que ya se tenían en las tarjetas de los ficheros; lo que se hizo fue únicamente vaciar la información. Actualmente, de 225 mil volúmenes que hay, aproximadamente, se tienen capturados en la base de datos 30 mil”.³⁴⁹

Es a partir del 16 de diciembre del 97 cuando la biblioteca comienza a trabajar con el programa *TINLIB* (es un programa inglés), que es con el que trabaja actualmente. Este programa se eligió entre ambas partes, Universidad y Sindicato, y se acordó que era viable para el servicio.³⁵⁰

Otro de los avances fue haber llegado a un acuerdo para “unificar las funciones que se realizan en cada sección”. Con esto se ha logrado tener una información más precisa. Anteriormente, cada quien hacía lo que quería, no sólo a nivel de las tres bibliotecas, sino al interior de cada sección. Ante ello, el único descontrolado era nadamás el usuario, quien no sabía a donde acudir para solicitar lo que quería. Este acuerdo fue producto de un análisis y de insistir en que el trabajo se hiciera con profesionalismo.³⁵¹

Un avance más “es el banco de datos con el que cuenta la biblioteca de la Unidad Iztapalapa, éste va a tener relevancia independientemente, si la biblioteca se queda con el programa *TINLIB* o cambia a otro programa. En este archivo general están registrados los libros

³⁴⁷ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³⁴⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁴⁹ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵⁰ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵¹ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

que ya cuentan con un código de barras, clasificación, y número de adquisición. Gracias a estos se le puede dar entrada y salida al libro”.³⁵²

“Otro avance significativo ha sido el acuerdo de bibliotecas. Éste es el que ha abierto las puertas a la automatización, sin éste no hubieran sido posibles los cambios que se están dando. ¿En qué se basa este acuerdo? Anteriormente, existía una negativa por parte de los trabajadores a colaborar en el trabajo de automatización, porque decían que eso no era parte de sus funciones, y que por lo tanto, no podían ser obligados a hacer el trabajo”.³⁵³

“El Sindicato ha hecho una mala lectura de lo que se plantea en el MPAB, pese a que en las “funciones” de los trabajadores del área de biblioteca se especifica que tienen que participar en la elaboración de los programas de automatización, así como en ejecución de los mismos. La idea que el Sindicato maneja, es que los trabajadores sólo deben de participar en la elaboración de los programas, no en ejecutar las acciones que tiene el programa para introducir la información. Es decir, que al elaborar los programas de automatización, los trabajadores nadamás iban a observar, ver como éstos se iban a estructurar, y dar su opinión. Esta visión no responde con las necesidades que se requieren. En este asunto se ha dado la discusión; por eso ahora, cuando se le pide al trabajador que realice algún trabajo en un programa, se escuda diciendo: esas no son mis funciones, sólo si se me paga un dinero extra le entró al trabajo y si no, no”.³⁵⁴

“Esto representa una incongruencia total: si los trabajadores exigieron a la Universidad que se les reconociera la revaloración de su trabajo, debido al proceso de automatización, no pueden negarse a hacer lo que la Universidad les pide. ¡Por eso todos los trabajadores firmaron un documento en el que se exigía la revaloración!”.³⁵⁵

Regresando al acuerdo, que se llevo a cabo entre las tres bibliotecas, de las tres Unidades, de la UAM, en él se plantea que todos los trabajadores van a colaborar en el trabajo de automatización. Este acuerdo es el máximo avance que ha habido, y tiene una importancia trascendental porque está firmado no sólo por el Secretario de cada Unidad, sino por el Secretario General. Tiene rango de obligatoriedad para las tres Unidades.³⁵⁶

³⁵² Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵³ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵⁴ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵⁵ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

³⁵⁶ Entrevista No.5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sept-01.

Finalmente, otro avance importante es que el banco de datos de la UAM, ya está en línea, con lo que el usuario puede consultar desde cualquier lugar el material con el que cuenta esta Unidad. Además, “debido a la introducción de la automatización, se ha establecido una política tecnológica que se basa en comenzar a trabajar con nuevas normas, y nuevas políticas adecuadas a las que requiere el sistema, por ejemplo, para el caso de la sección de análisis bibliográfico se buscó una manera más accesible de introducir la información; se estudiaron diversas formas para catalogar los libros, de manera que ya no se tiene una visión tan cuadrada”.³⁵⁷

“La automatización de la biblioteca, en la Unidad Iztapalapa, es un plan realmente ambicioso de necesidades que han demandado los estudiantes. Es decir, la comunidad necesita un servicio rápido, expedito, y eficiente. El actual sistema de trabajo es muy lento. Se ha comenzado a trabajar con la automatización, porque el Colegio Académico ha estado demandando la necesidad de incorporar la biblioteca a la nueva tecnología, para brindar un servicio eficiente”.³⁵⁸

El acuerdo UAM-SITUAM ha permitido, por un lado, comenzar a trabajar con la automatización, y por el otro, satisfacer la demanda de los trabajadores: incremento a su salario; mantener la misma organización del trabajo, que implica tener el mismo número de trabajadores, y que éstos sigan trabajando con el MPAB del 85. Sin embargo, **pese a los avances que se han dado, la biblioteca carece de estar modernizada**, y lo que es más grave aún, es que ésta deja de cumplir con su función la cual, de acuerdo con Abel Cano, es que “la biblioteca universitaria es parte integrante de una Institución superior que provee el material documental, textos, fuentes de consulta, revistas de los últimos avances de la ciencia y tecnología que satisface necesidades de información los cuales permiten cumplir planes y programas de estudio, y desarrollar adecuadamente funciones académicas de extensión universitaria y difusión de la cultura”.³⁵⁹

¿Por qué se dice que la biblioteca no está automatizada? Aunque en las entrevistas realizadas se afirma que se tiene un avance del 40% en automatización³⁶⁰ Parece ser que en términos reales, “sólo se tiene un 20%. Una biblioteca está automatizada cuando todos los libros ya tienen códigos de barras y salen de forma automática. Mientras, la biblioteca no puede estar automatizada, así se pueda llevar el 90% de captura, si el libro no está funcionando, no hay

³⁵⁷ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁵⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁵⁹ Cano Valdez, Abel. *La evaluación del servicio de consulta op cit.* p. 6

³⁶⁰ Entrevista No. 1. funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01; Entrevista No. 6. Trabajador de

automatización. En este sentido, la única Unidad que no está automatizada es Iztapalapa. De ahí, que en automatización a esta Unidad se le puede considerar que está en cero, porque no presta el libro de la forma mencionada. El área dentro de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa que sí está automatizada, es el área de investigación, que es la sección de sistemas bibliotecarios, en donde el servicio de consulta externa, sí trabaja automatizadamente: los trabajadores se comunican con otras bibliotecas para encontrar la información que les solicitan los usuarios. Por ello, se plantea que en automatización se tiene un 20%”.³⁶¹

De 230 mil volúmenes, aproximadamente 40 mil tiene código de barras. Pero no se cuenta con el lector óptico para que, por lo menos estos 40 mil libros salieran de forma automatizada. Si ya salieran, entonces se podría decir que en automatización se tiene un avance de un 25%. Pero ¿de qué sirve que se tengan esos 40 mil libros con códigos de barras si se van a seguir prestando de manera manual?.”³⁶²

Uno de los principales obstáculos, y quizá el principal, de acuerdo a las entrevistas realizadas, “es **la renuencia de los trabajadores a aceptar la automatización**, ¿por qué, porque entre ellos existe el temor de verse desplazados”.³⁶³ Estoy de acuerdo, en que este aspecto “sea comprensible, pues todo ser humano tiene barreras”,³⁶⁴ pero se supone que en una Institución Universitaria los trabajadores deben ser profesionistas, en este caso, “si la mayoría de los trabajadores del área de biblioteca tuvieran una formación que les permitiera participar y adecuarse a los cambios que van generando las nuevas tecnologías, no habría demasiado problema. Pero en la biblioteca de la Unidad Iztapalapa la mayor parte de los trabajadores se han formado ahí como bibliotecarios, no están ahí porque hayan estudiado en una escuela de biblioteconomía”.³⁶⁵

la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

³⁶¹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁶² Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁶³ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01; Entrevista No. 2. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 18-oct-01; Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-oct-01; Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01; Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01; Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01; Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01; Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01; Entrevista No. 11. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Azcapotzalco. 29-oct-01.

³⁶⁴ Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-oct-01

³⁶⁵ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

Aunque la automatización no se ha introducido al 100% en el área de biblioteca, su uso ya comienza a dar frutos. En la sección de adquisiciones y análisis bibliográfico, secciones en las cuales se comenzó con el proceso, se plantea que es “en estas áreas donde los beneficios se han visto de manera más palpable, ya que el 90% del trabajo se hace en la computadora”.³⁶⁶ Asimismo, se dice que la productividad (me refiero a la elaboración de tarjetas catalográficas) “aumento en un 85%”.³⁶⁷ Por otra parte, se plantea que “con la automatización el 100% de la funciones que contiene el MPAB se han simplificado. El trabajo se ha simplificado: antes se picaba estencil, hoy sólo se están moviendo las teclas de la terminal: de pegar con el martillo para hacer las letras y luego trabajar con una máquina de escribir de golpe duro, ahora ya nadamás de trabaja tacto. Pero la mayoría de los trabajadores se niega a aceptar que la automatización es un beneficio, son muy negativos”.³⁶⁸

“El proceso de trabajo automatizado agiliza el trabajo, mientras que el manual es más lento. Lo que se ha logrado en este momento no se compara con lo que se hacía con el sistema manual. Para el caso de la sección de análisis bibliográfico, desde que se comenzó a trabajar de manera muy rudimentaria la automatización, hubo cambios sustanciales; si lo vemos por resultados de producción hubo un incremento hasta del 100% en el proceso de trabajo”.³⁶⁹

El trabajo automatizado ahorra tiempo, el trabajo se hace con más eficacia, e incluso éste se ha podido hacer con menos gente. Esto causa un poco de temor en algunos trabajadores, porque sienten que los van a desplazar.³⁷⁰

Sea cual sea el porcentaje, de aumento de producción, hay un punto en el que coinciden los entrevistados: la automatización sí mejoró el proceso de trabajo. Si esto es así, se supone que la comunidad universitaria, ya tiene de manera más rápida acceso a la información que requieren, ya que la automatización ha permitido que la elaboración de tarjetas catalográficas se agilice. Esto quiere decir, que si anteriormente, por ejemplo, los trabajadores hacían 10 tarjetas, ahora con el proceso automatizado harán como 20. Desafortunadamente, esto no es así. Aunque en teoría, los entrevistados dicen que la producción mejoró bastante, en la practica, parece que los trabajadores continúan realizando el trabajo de forma manual ¿por qué? Porque la producción no

³⁶⁶ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

³⁶⁷ Entrevista No. 2. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 18-oct-01

³⁶⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁶⁹ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01

ha sufrido ningún cambio. Este aspecto no va a mejorar ni con la automatización, debido a que los niveles de producción no dependen de la forma en que se haga el trabajo, sino entre otras cosas, a las políticas que han establecido los trabajadores al interior del proceso productivo. Esto lo veremos en el siguiente capítulo.

5.3. Políticas de recursos humanos

La organización del trabajo en la UAM se divide en trabajo académico y trabajo administrativo. Para contratar al primero existe la Comisión Mixta General de Vigilancia de los Procedimientos de Ingreso y Promoción del Personal Académico. Y para contratar al personal administrativo está la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal (CMGAEPA).

Las contrataciones del personal de confianza, por honorarios, civiles y, por otra parte el de servicio social, entre otros, es competencia exclusiva de la Universidad, puesto que esa es una materia ajena a las disposiciones reguladas por el CCT. Por ello, el Sindicato no puede tener injerencia en esta materia. En este tipo de contratación, la Universidad sí puede exigir una serie de requisitos, pero no sucede lo mismo al contratar a personal administrativo. La contratación de éste corre a cargo de la CMGAEPA, la cual funciona con el mismo número de integrantes por parte de la Universidad, y por parte de el Sindicato. Las Comisiones funcionan apegándose en lo que se establece en el CCT, y en el MPAB. De tal forma, que si la Universidad está en la necesidad de contratar a personal con mayor grado de escolaridad, dominio de un idioma, más años de experiencia, etc. Tiene que negociarlo con el Sindicato para que éste lo apruebe y entonces, la Comisión funcione bajo estos lineamientos. Es decir, que en este caso la Universidad no puede establecer, de forma libre, una política de recursos humanos, para el personal administrativo, de base.

Para ilustrar esta situación, analicemos el contenido de algunas de las cláusulas del CCT, en donde se establecen los lineamientos y procedimientos que se deben seguir.

³⁷⁰ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

En términos generales, la cláusula 78 establece que para ingresar como trabajador de base a la Universidad se requiere:

- I. Tener más de 16 años de edad;
- II. Ser de nacionalidad mexicana o con legal estancia en el país para realizar el trabajo de que se trate;
- III. Tener la capacidad, conocimientos y competencia necesarios para el puesto en que habrá de laborar;
- IV. En el caso de los trabajadores administrativos, someterse a las pruebas de ingreso necesarias.

Cuando en la Universidad se genera una vacante, del personal administrativo de base, se tienen que seguir los siguientes procedimientos, como lo establece la cláusula 81:

- I. En el caso de las vacantes definitivas o puestos de nueva creación:
 - a) Al generarse la vacante o crearse la nueva plaza la Universidad, en un plazo máximo de 9 días hábiles, informará a la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo (CMGAEPA), con copia al Comité Ejecutivo del SITUAM, y al Grupo Interno Coordinador (GIC) correspondiente, la existencia de la vacante con la especificación de las funciones a realizar y de los requisitos de escolaridad y experiencia que establezca el Manual de Puestos Administrativos de Base acordado por la Comisión Mixta General de Tabuladores, a efecto de que se cubra la vacante conforme al procedimiento de admisión o escalafón según sea el caso. De no cumplir la Universidad con los plazos establecidos, la CMGAEPA tramitará la solicitud de la vacante de acuerdo a los criterios antes mencionados.

Una primera observación que hay que hacer es que para cubrir la plaza, el candidato a ocuparla tiene que cubrir los requisitos, por cierto mínimos, que se exigen en el MPAB. Las vacantes que se generan no son ocupadas por personal externo a la Universidad. Las plazas se van

cubriendo con los mismos trabajadores, de base. Por ello, *en primer lugar, la CMGAEPA tiene que revisar una lista de los trabajadores que deseen su cambio de adscripción*, es decir, un trabajador que labora en la Unidad Iztapalapa puede pedir su cambio a la Unidad Xochimilco, como se establece en el apartado b, de esta misma cláusula:

- b) A efecto de cubrir la plaza respectiva, la CMGAEPA consultará el archivo de candidatos a cambio de adscripción, formado exclusivamente con trabajadores por tiempo indeterminado y considerará aquellos aspirantes que realicen las funciones correspondientes a la vacante y, devenguen el salario de la plaza respectiva. La CMGAEPA, en un plazo de tres días hábiles, emitirá su resolución.
- c) En el caso de haber dos o más aspirantes, se dará preferencia en orden de antigüedad en la UAM; en caso de empate, al trabajador que labore en la misma área de trabajo, definida en la cláusula 43 del CCT. Si subsiste el empate, se considerará la solicitud más antigua, y en el caso de persistir el empate, se decidirá por sorteo.
- d) El archivo de candidatos a que se refiere el inciso b) será de carácter permanente, esto es, aceptará inscripciones en cualquier tiempo, cerrándose el último día laborable del año en curso. A partir de la segunda quincena del mes de noviembre los trabajadores tendrán que actualizar su solicitud. Las normas para su funcionamiento estarán contenidas en el Reglamento de Admisión y Escalafón.
- e) Una vez realizado el cambio de adscripción, o de no existir candidatos para efectuar el mismo, la Comisión convocará a todos los trabajadores que laboran por tiempo indeterminado a concursar para ocupar la vacante correspondiente, describiendo las funciones inherentes al puesto y en su caso, los requisitos que debe cubrir el candidato.

En segundo lugar, *las vacantes de plazas definitivas o puestos de nueva creación se cubren por ascenso escalafonario*, es decir, que los trabajadores van ascendiendo de puesto en base a los años de antigüedad (lo que se conoce como escalafón ciego) y no en base a los conocimientos. De tal forma, que “sin ser profesional en el área, los trabajadores pueden ir

ascendiendo de nivel”.³⁷¹ Esto se plantea en los apartados siguientes:

- f) Los trabajadores tendrán derecho al cambio de puesto entendiéndose por éste el cambio de una plaza de igual nivel tabular al que en ese momento ocupe el trabajador, pero de funciones diferentes.
- g) Durante el plazo de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria, se recibirán las solicitudes correspondientes para el concurso de ascenso escalafonario. Transcurrido este plazo, se citará a los candidatos a presentar el examen correspondiente, salvo que la CMGAEPA, por las características del puesto, considere que no es necesario el mismo.
- h) La CMGAEPA practicará el examen a los candidatos dentro de los siguientes cinco días hábiles después de cerrada la admisión de solicitudes. La calificación del examen y la resolución deberá llevarse a cabo dentro de los siguientes cinco días hábiles.
- i) Para los casos de ascenso escalafonario en que se requiera examen, se dará preferencia al trabajador más antiguo en la UAM de entre aquellos que aprobaron el examen de acuerdo al nivel mínimo establecido por la CMGAEPA. En caso de que los solicitantes tengan la misma antigüedad, tendrá preferencia el trabajador que labore en la misma área de trabajo. Si persiste el empate se decidirá por sorteo.
- j) El tipo de examen y el examen deberán sujetarse a los lineamientos generales, criterios de evaluación, calificación y duración del mismo. Estos deberán ser acordados por la CMGAEPA a efecto de que sean adecuados para el puesto a cubrir.
- k) En aquellos casos en que, conforme al Reglamento de Admisión y Escalafón, no se requiera examen, la Comisión resolverá en un plazo de 3 días hábiles a partir de que se cierre la admisión de solicitudes.
- l) Para los casos de ascenso escalafonario en que no se requiera examen, se dará preferencia al trabajador más antiguo de la UAM.

En caso de que los solicitantes tengan la misma antigüedad, tendrá la preferencia el trabajador que labore en la misma área de trabajo. Si persiste el empate se decidirá por sorteo.

- m) En los puestos y/o plazas convocados para el ascenso escalafonario, la experiencia será equivalente para sustituir el requisito de escolaridad y la aprobación del examen

³⁷¹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

sustituirá los requisitos de escolaridad y experiencia. Esta disposición no es aplicable en los puestos del MPAB de Arquitecto, Médico, Psicólogo, Trabajadora Social, Orientador Profesional, Bibliotecario y Documentalista.

Para otros puestos en los que el actual MPAB establece como requisito el título de licenciatura, éste será sustituido por la demostración de haber cubierto el 100% de la licenciatura respectiva o la pasantía correspondiente.

Otra opción, a parte del cambio de adscripción, y ascenso escalafonario, es cubrir las plazas con personal externo a la Universidad. Éste deberá de cubrir lo siguiente:

- p) Para cubrir una vacante definitiva o puesto de nueva creación con personal ajeno a la Universidad, éste deberá satisfacer invariablemente los requisitos que establezca el MPAB.
- r) La CMGAEPA determinará, de acuerdo a su factibilidad, la elaboración de los exámenes de ascenso escalafonario tomando como base, los perfiles de los puestos establecidos en las funciones del MPAB.

El SITUAM puede proponer candidatos para cubrir plazas vacantes en los términos de la siguiente cláusula:

CLAUSULA 82

Una vez corrido el escalafón, cuando sea el caso, en la forma señalada en la cláusula 81, para cubrir las vacantes de personal administrativo por tiempo indeterminado, en todas sus áreas, así como para cubrir los puestos de nueva creación, el SITUAM, una vez enterado mediante la resolución de CMGAEPA, de que una vacante no ha sido cubierta en los términos descritos del inciso “a”) al “m”) de la cláusula 81, transcurrido el plazo de cinco días hábiles previstos para interponer, en su caso, la inconformidad ante dicha resolución en los términos de la cláusula 58, fracción VI, podrá proponer los candidatos para los puestos correspondientes ante la Comisión General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo, dentro de un plazo de 15 días hábiles contados a partir de aquél en que éste reciba la comunicación. La Comisión resolverá sobre la admisión de los candidatos en un plazo de cinco días hábiles. El plazo total para proponer candidatos por parte del Sindicato, no podrá exceder de 30 días hábiles, salvo que la

Comisión no haya resuelto cada caso dentro del término fijado. Transcurrido el primer plazo que corresponda al Sindicato si no ha propuesto candidatos, o los candidatos propuestos no resultasen aptos para ocupar el puesto, la UAM y el sindicato podrán proponer candidatos a ocupar el puesto o plaza. En aquellos caso en que la UAM y el Sindicato presenten simultáneamente candidatos para una misma plaza, la aplicación del examen será también simultanea; en su caso, se dará preferencia al candidato que haya obtenido la calificación más alta de aquellos que aprobaron el examen y en caso de empate, **la preferencia se otorgará al candidato que presente el Sindicato.**

En los casos, *para cubrir las vacantes definitivas o puestos de nueva creación*, si la Universidad no ha informado a la CMGAEPA, al Comité Ejecutivo del SITUAM y al Grupo Interno Coordinador de la vacante, y que por lo tanto, ésta no ha sido cubierta; o que el Sindicato manifiesta su inconformidad ante la solución que dé la CMGAEPA. Como lo establece la cláusula 58, apartado VI: el trabajador, el afectado, la Universidad o el Sindicato, tendrán un plazo máximo de cinco días hábiles para intentar el recurso de resolución de las revisiones de las Comisiones Mixtas a que se refiere la fracción anterior, contados a partir del día siguiente de la comunicación de la resolución **impugnada. El Sindicato podrá proponer los candidatos para los puestos correspondientes.**

Pero en los casos de las *vacantes temporales*, cláusula 81, fracción III, la Universidad también tendrá que informar a la CMGAEPA, con copia al Comité Ejecutivo del SITUAM, y al Grupo Interno Coordinador, la existencia de la vacante, en un plazo máximo de cinco días hábiles. Si la Universidad no cumple con este plazo entonces la CMGAEPA tramitará la solicitud de la vacante, informando al Comité Ejecutivo del SITUAM y al Grupo Interno Coordinador correspondiente, con copia a la Institución.

Para cubrir necesidades temporales imprevistas de personal administrativo, cláusula 84. La Universidad tiene que informar en un plazo máximo de 3 días hábiles, al Sindicato, con copia a la CMGAEPA y al Grupo Interno Coordinador la existencia de la vacante señalando las causas que la originaron, y el tiempo de duración. Si la necesidad persiste la Universidad lo tiene que comunicar a la CMGAEPA. Ésta al analizar la procedencia de la vacante si ve que no corresponde a una necesidad imprevista, informará a la Universidad y al Sindicato para que no se continúe con el procedimiento de contratación. Ahora si la CMGAEPA no objeta la contratación,

el Sindicato, en un plazo máximo de tres días hábiles, procederá a presentar candidatos a la CMGAEPA para cubrir la necesidad. En caso de que el SITUAM no presente candidatos o los que presente no sean aceptados, la Universidad y el Sindicato podrán proponer candidatos.

Para contratar personal por tiempo determinado para cubrir necesidades especiales que exceden al flujo normal de trabajo y cuya duración no será mayor de 60 días improrrogables, cláusula 85. La Universidad comunicará al Sindicato con copia a la CMGAEPA y al grupo Interno Coordinador, señalando las circunstancias que originaron la necesidad del trabajo a realizar, el tiempo de duración, etc. Ante esto el Sindicato deberá contestar a la Universidad, con copia a la CMGAEPA, en un plazo improrrogable de 2 días hábiles. En el caso de que el Sindicato manifieste su conformidad, propondrá candidatos a la CMGAEPA en un plazo improrrogable de 3 días hábiles. En caso de que manifieste su inconformidad para realizar este tipo de contratación, se turnará a la CMGAEPA el asunto para que lo estudie y resuelva.

De esta última forma se procede también cuando la Universidad necesita contratar personal *para la realización de una obra determinada*, como se establece en la cláusula 86. Al generarse la necesidad, la Universidad, en un plazo máximo de 3 días hábiles, lo comunicará al Sindicato, con copia a la CMGAEPA y al Grupo Interno Coordinador correspondiente, señalando con precisión las características de la obra a realizar y del personal a contratar.

El Sindicato deberá contestar a la Universidad, con copia a la CMGAEPA, en un plazo improrrogable de dos días hábiles. En caso de que el Sindicato manifieste su conformidad, propondrá candidatos a la CMGAEPA en un plazo improrrogable de dos días hábiles. En caso de que manifieste su inconformidad para realizar este tipo de contratación, se turnará a la CMGAEPA el asunto para que lo estudie y resuelva en un plazo máximo de dos días hábiles.

Como vemos, la Universidad, no puede de manera libre contratar al personal administrativo de base, todo el procedimiento de contratación está sujeto a la CMGAEPA. Esto es algo que tiene que respetar porque son cláusulas que están prescritas en el CCT, que en su momento, la Universidad aceptó. Y que desafortunadamente, en orden de prioridad se les da preferencia a los candidatos que propone el SITUAM. Esta es la impresión que se percibe, pero al ver el trasfondo del asunto, vamos a percatarnos que el SITUAM es el que mantiene el control sobre la contratación del personal administrativo. Aunque en el papel se plantea que el tipo de contratación es bilateral, en la practica ésta corre a cargo del Sindicato. Veamos por qué.

La mayor parte de los trabajadores que laboran en la Universidad tienen varios años trabajando ahí; unos están desde que la Institución inició sus actividades, desde el 74. La cuestión es que son contados los trabajadores que tienen poco tiempo. Todos los trabajadores, han creado una lista con los nombres de sus candidatos a ocupar plazas. Cada uno de ellos tiene derecho a proponer, sólo por una vez a un candidato, que puede ser su pariente, amigo, etc. La preferencia se le va dando al trabajador más antiguo; si existen dos trabajadores que desean que sus hijos ocupen la misma plaza, se le va a dar preferencia al candidato del trabajador que tenga más años de estar laborando en la UAM. Cabe señalar que esta practica se realiza sólo al interior del Sindicato.³⁷²

Otra de las practicas comunes que hay en la contratación, es que si a un trabajador le interesa alguna plaza para uno de sus parientes, éste se arregla con la persona, por parte del Sindicato, que va aplicar el examen para que su pariente ocupe la plaza.³⁷³

Un aspecto en el que me gustaría profundizar es en el asunto de las impugnaciones. “Ya que en la UAM se da el siguiente juego: si a un trabajador le interesa una plaza para que la ocupe un familiar suyo, pero la Universidad no se la otorga, entonces impugna la plaza, y la deja parada los años que él quiera”.³⁷⁴ Otra de las razones por las que el trabajador puede impugnar la plaza es cuando su candidato no estuvo de acuerdo con el examen que se le aplico. “Exámenes que son muy fáciles de resolver, con un mínimo de preguntas; lo que se les pide son conocimientos básicos, pero al no tenerlos, es obvio que argumentan que el examen fue muy difícil”.³⁷⁵

Otro de los problemas a los que se ha enfrentado la Universidad son los permisos, y licencias a que, por CCT, tienen derecho los trabajadores. ¿Por qué esto representa un obstáculo? Porque el trabajador al pedir una licencia; que puede durar x número de tiempo, la CMGAEPA procede a sacar la convocatoria para que su plaza se cubra durante el tiempo que va a estar ausente, pero en su afán de meter a laborar a los familiares de los trabajadores, de base, en la Institución, **el Sindicato, no permite que los candidatos externos, aunque cubran todos los requisitos, y en su examen de selección obtengan 10, ocupen la vacante.**

³⁷² Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

³⁷³ Testimonio. Trabajador de la Unidad Iztapalapa.

³⁷⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

³⁷⁵ Entrevista No. 2. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 18-oct-01

Lo más increíble del asunto, es que para el caso del ascenso escalafonario, si existen dos trabajadores que desean ocupar la misma plaza, y en el resultado de su examen el primero, que tiene 18 años de antigüedad, obtuvo 10; pero el segundo tiene 23 años de antigüedad y obtuvo 6 de calificación, ocupa la plaza éste último, no el primero.³⁷⁶ La calificación aprobatoria que, en la practica exige el Sindicato a los trabajadores es de 6.

“En relación a la automatización, cuando la Universidad plantea que las plazas ya requieren de nuevos conocimientos, y que por lo tanto, se requiere exigir a los candidatos una determinada escolaridad, experiencia en el manejo de programas, etc. El Sindicato señala que como esto no está acordado, no hay un acuerdo firmado, que avale lo que plantea la Universidad. A él no le interesa la solicitud que cubra todas estas exigencias. El Sindicato quiere que la Universidad le entregue las solicitudes que tengan primaria, y un año de experiencia o sin experiencia. Con esto, estamos hablando de un enorme atraso. Lo que no permite que se avance en la automatización.”³⁷⁷

Por qué el Sindicato no acepta eso. Porque quiere que sus trabajadores vayan ascendiendo de nivel poco a poco, aún sabiendo que carecen de ciertos conocimientos.³⁷⁸ Quieren que sus agremiados se vayan superando, en base a su antigüedad, no en base a sus conocimientos, cosa ilógica en una Universidad. Pero el Sindicato señala que ellos tienen que organizarse, a como lo creen conveniente sin injerencia de la Universidad. De ahí, que ésta respeta los ingresos del personal de base. No puede exigir cierto grado de escolaridad, más años de experiencia, más conocimientos, dominio del idioma inglés, etc.³⁷⁹

Asimismo, se plantea otro aspecto que perjudica a la UAM: “al contratar una plaza temporal para cubrir a un trabajador que está enfermo. Éste tiene cinco días para presentar su incapacidad, **después de que ya se incorpore a su trabajo**. Esto qué quiere decir. Que el trabajador puede faltar uno, dos, tres meses o los que quiera, y presentar la incapacidad a los cinco días de que se presenta a trabajar. Con esta incapacidad se ampara todo el tiempo que faltó. Pero el Sindicato no se ha puesto a analizar que esto debe cerrarse. Si se está incapacitado, al tercer día máximo, el trabajador tiene que mandar su incapacidad, notificando que va a ir dentro

³⁷⁶ Entrevista No. 2. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 18-oct-01

³⁷⁷ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁷⁸ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

³⁷⁹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

de x tiempo al trabajo. Otro problema es el del ISSSTE que da la incapacidad hasta que el trabajador ya está reestablecido. De ahí, que éste puede faltar el tiempo que quiera, porque está respaldado por la Institución. Durante todo ese tiempo que el trabajador falta, la plaza está vacante. La Universidad, aunque ha propuesto dar solución, no ha podido hacer nada. Ella no tiene el derecho a hacer la contratación temporal, porque el trabajador no le envía su justificante”.³⁸⁰

Un obstáculo más al que se ha tenido que enfrentar la Universidad es el tiempo que las Comisiones tardan para cubrir una plaza. Y debido a que la presente investigación carece de esta información, ello podría constituir una invitación a investigaciones futuras, a profundizar e indagar este tema. “El tiempo que se tardan para cubrir una plaza es bastante”.³⁸¹ Para el caso de la sección de análisis bibliográfico existía una vacante desde el 96, y la cubrieron a penas en diciembre del 2000”.³⁸² Aunado a ello, hay que esperar otro tiempo más por la impugnación de las plazas que hacen los candidatos ¡esto es mucho tiempo!. Esta situación genera más carga de trabajo, y para que los trabajadores lo saquen hay que pagarles tiempo extra.³⁸³

El trámite de contratación es muy tardado, y además no se sabe cuál es el procedimiento que se lleva a cabo. Hay ocasiones en que las plazas se cubren cuando ya comienza el periodo vacacional. ¿Por qué se detiene tanto este proceso? Si es por falta de candidatos, se envía a otras personas, pero al preguntar sobre las plazas, el Sindicato argumenta que no hay tal vacante, que no se sabe nada de eso.³⁸⁴

La propuesta de la Universidad, en la que el ayudante de biblioteca y el técnico bibliotecario ocupen un solo puesto que es, Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria; y el documentalista y bibliotecario ocupen el puesto de Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria, que por cierto vale la pena decirlo. Para el caso del técnico bibliotecario si no cuenta con preparatoria o licenciatura, que va a exigir el puesto de Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria, la migración de un puesto a otro va hacer directa. Lo mismo sucede con el documentalista o bibliotecario, si no tienen la licenciatura, ni dominan el idioma inglés,

³⁸⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁸¹ Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-Oct-01; Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

³⁸² Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-Oct-01.

³⁸³ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

³⁸⁴ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

pero en el nuevo puesto sí se está exigiendo esto, la migración para ellos es directa; si en el nuevo puesto se les está exigiendo que tienen que tener licenciatura y no la tienen, la van a tener porque el nuevo puesto así lo exige. El lector se preguntara cómo va a ser posible que el bibliotecario esté trabajando como tal, y no tenga la licenciatura, si en los requisitos que se establecen en el MPAB se exige licenciatura. Efectivamente, pero en el caso de la UAM, área de biblioteca, “el 94% de trabajadores tienen conocimiento empírico, pero no profesional”³⁸⁵ Para entrar a trabajar a la UAM, en la practica, se pide como requisito escolaridad, y experiencia nadamás. Ya estando adentro se puede cubrir el requisito de un grado más alto de escolaridad. Para ser ayudante de biblioteca se requiere tener preparatoria o nivel bachillerato, pero la gente del área de biblioteca no la tiene. Los ayudantes presentaron, en su momento, sólo una carta de experiencia.³⁸⁶

El objetivo de la Universidad es que al exigir un nivel más alto de escolaridad, en los nuevos puestos, le permita ir avanzando ¿por qué? Porque en la UAM hay trabajadores que están estudiando, y al concluir sus estudios piden que se les dé un puesto más alto. Esto permite que las plazas se vayan cubriendo con personal más preparado.³⁸⁷

Actualmente, aunque en el área de biblioteca, ya se está trabajando con la automatización, se está manteniendo la misma organización del trabajo, que existía cuando el trabajo se hacía de forma manual. Lo interesante es saber como se han podido conjuntar las nuevas tecnologías con la organización del trabajo vigente. Y si la automatización proporciona enormes beneficios, entonces por qué éstos no han sido aprovechados por la biblioteca.

Indudablemente, en este asunto de la automatización, la Universidad no tiene el control de la introducción de las nuevas tecnologías. Como este aspecto sí está contemplado en el Contrato Colectivo de Trabajo, su adopción depende de la aprobación de ambas partes; cualquier cambio que se quiera introducir tiene que ser aprobado bilateralmente.

³⁸⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

³⁸⁶ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

6. Practicas laborales en el proceso de trabajo.

6.1. Jornada de trabajo

La automatización, como ya se ha mencionado, es un proceso muy complejo, para el caso de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa, éste no se ha podido establecer por diversos factores: “falta de presupuesto; problemas administrativos y; problemas laborales. La falta de presupuesto es una parte medular que ha retrasado la automatización; el equipo que se ha traído no cumple con los requisitos para automatizar la biblioteca, éste se tiene que desechar o se envía a otras áreas. La Universidad no tiene presupuesto para comprar el material adecuado”.³⁸⁷

Otro de los entrevistados planteo que “si la Universidad no tiene recursos para comprar computadoras y tecnología tampoco tiene dinero para incrementar el salario de los trabajadores. De tal forma, que la Institución se ve “maniatada” : si compra computadoras, ya no va a tener dinero para pagar a los trabajadores, por el trabajo que van a realizar; y si les paga a éstos no va a tener dinero para comprar el equipo necesario. El ingreso de la Universidad se ha distribuido “tantito para acá y tantito para allá”. Esto ha sido cosa de magos. La gente que administra el presupuesto ha hecho con pocos recursos que la Universidad crezca; no hay duda de que se lleven sus “pellizcos” pero más que eso, tienen el mérito de haber avanzado poco a poco. La Universidad ha crecido, de tal forma, que en algún momento anunciaron que se tenían a los sesenta mejores físicos de todo el mundo. La Universidad se ve muy bien externamente, pero tiene sus carencias. Ha habido ocasiones en que no ha tenido recursos para pagar a los trabajadores”.³⁸⁸

Asimismo, se plantea que a pesar de no contar con el material adecuado, el trabajo de automatización se ha llevado acabo. En la sección de análisis bibliográfico se comenzó a trabajar “con terminales 2.86, máquinas que son de segundo uso; cuyos inconvenientes es que la pantalla parpadea, y el monitor es monocromático. Y actualmente, se trabaja con terminales 4.86 que no cuentan con el servicio de Internet. Es obvio que estas máquinas, 4. 86 no responden a los requerimientos necesarios, y pese a ello, se ha creado la base de datos, corrección, y el guardado

³⁸⁷ Entrevista No. 9. Funcionario de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

³⁸⁸ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

de la misma, etc. A excepción del servidor, la biblioteca está en la época de piedra, no hay subastación: no se cuenta con nobreake, por lo menos, uno para todas las PC ¿qué va a pasar si en el área de circulación se va la luz, cuando ésta ya esté automatizada? Obviamente, va haber descontento por parte de los usuarios que estén esperando el servicio. Esto es algo que se está previendo, por ello, no se ha arrancado con la automatización en esta área”.³⁹⁰

En relación a los problemas administrativos “el jefe de proyecto de automatización que lo estaba llevando a cabo renunció. Esto implicó que todo el trabajo que se tenía adelantado se viniera abajo, entonces se tuvo que empezar con otra persona. Otro tema que ha impedido avanzar en el proceso de automatización es que algunos de los jefes todavía no toman algún curso de capacitación para trabajar con la automatización”.³⁹¹

En lo que se refiere a los problemas laborales, “los trabajadores estaban renuentes al cambio automatizado, porque algunos pensaban, que se les iba a quitar el empleo. Para eliminar este temor se habló con ellos y se les dijo que esta situación no se iba a presentar; en todo caso si sobraba personal se iba a reubicar en otras áreas. Una vez que ellos aceptaron, pedían que se les incrementará su salario, en base al tabulador que contempla minimamente esta situación laboral. Hubo asambleas, reuniones, mesas de trabajo; en donde finalmente, se estableció un marco laboral para los trabajadores, de la biblioteca, el cual ellos aceptaron. En este momento se les está dando un pago por trabajar con la automatización. Aunque no todos trabajan con la ayuda de la automatización, por ejemplo, los vigilantes, y la gente que está en el mostrador no realizan ninguna actividad automatizada, y sin embargo, se les está dando ese pago”.³⁹²

Los problemas laborales, son desde mi punto de vista, lo que más ha contribuido a retrasar el cambio tecnológico en el área de biblioteca. Estoy de acuerdo en que los trabajadores luchan por mejorar su nivel de vida, finalmente, esta es la función que éstos le encomiendan al Sindicato. Pero para exigir hay que saber cumplir. Y en la UAM, tal parece que a los trabajadores se les olvida, o más bien, no han querido plantear, de manera formal, cuáles son sus obligaciones para con la Universidad, lo que implicaría la creación de un Reglamento Interior de Trabajo, cuyo fin sería normar las relaciones laborales. Al no plantearse de manera formal la hora de entrada y

³⁸⁹ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01

³⁹⁰ Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-oct-01

³⁹¹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

³⁹² Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

salida de los trabajadores (en teoría el horario de trabajo es de 8:00 a 16:00 hrs.) en un RIT, ha propiciado que éstos violen el horario de trabajo, y con ello, el CCT.

Para el caso de la sección de análisis bibliográfico, “del 100% del trabajo que se debería de realizar manualmente, un 70% se ha simplificado. Sólo se trabaja un 30%, esto quiere decir que como trabajadores no producen ese 70% de trabajo. Debido a esto, ellos se presentan a trabajar a las 10:00, 11:00 ó 12:00 hrs. El hecho de que no tomen su hora de comida, y se vayan a las 15:00 es una acción que está justificada; pero lo que no se justifica es que entren a esas horas y se vayan a las 14:00 hrs. Y lo hacen en presencia del jefe ¿qué quiere decir? Que hay una complicidad. Y esto no nadamás es por parte del jefe inmediato, sino por parte de toda la administración”.³⁹³

“El coordinador tiene la obligación de ir a las secciones y observar cómo están trabajando los trabajadores. Pero aquí hay una cuestión: si viene a la sección de análisis bibliográfico y no están los trabajadores que no cumplen no hay problema; pero si no están los trabajadores que sí cumplen entonces sí hay problemas. De éstos últimos son una minoría. Del 100% sólo un 25% de trabajadores son los que sí cumplen; los demás se escudan en sus compañeros e incluso a esta sección le llaman el departamento de los “fantasmas” de no ser por las cuatro personas que siempre están en esta área, desde que comienza la jornada de trabajo, no hay movimiento. Esto pasa en todas las secciones, no sólo en el área de biblioteca, este es un mal general de la Universidad, en todas las Unidades”.³⁹⁴

Además de lo anterior “entre los trabajadores se ha generado un hábito: “hacer que trabajo”. Esto es lo que ha impedido que se modifique el MPAB ¿por qué? Porque al definirse bien los puestos que se derivan de la automatización va a implicar que el trabajador ya no pueda abandonar su área de trabajo. Al automatizarse el trabajo, éste tiene que hacerse realmente. Los tiempos de trabajo se van a supervisar en la computadora. Este es el principal inconveniente por parte de los trabajadores”.³⁹⁵

Con la automatización, “no se aumenta la carga de trabajo, lo que aumenta es la disposición de permanencia en el área de trabajo. Esta es la gran diferencia. Gracias a la automatización el trabajo se ha simplificado, el trabajador ya no va a ocupar tanto tiempo para

³⁹³ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

³⁹⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

buscar los temas del libro, como se hacía cuando el trabajo era de forma manual; los temas ya van a estar capturados en la computadora. Nadamás va a ser cuestión de que el trabajador mueva las teclas de la máquina, e inmediatamente van a aparecer los títulos que busca. Ya no va haber desgaste físico. Lo que se le va a exigir al trabajador es permanencia en el área de trabajo para atender al usuario”.³⁹⁶ El hecho de que los trabajadores entren a esas horas, al trabajo, es porque “tienen dos trabajos en el mismo horario”.³⁹⁷

Es obvio que si los trabajadores no cumplen con su jornada de trabajo, la producción (la elaboración de las fichas catalográficas) va a ser mínima. A parte, los trabajadores han establecido la siguiente política: “poner un tope a la cantidad de producción”.³⁹⁸ Esto impide a la Universidad exigir a los trabajadores que el trabajo se haga de forma más rápida. Esta negligencia de los trabajadores ocasiona la siguiente situación: “los académicos de x licenciatura piden el material a inicios de trimestre, del tronco común de apoyo. En lo que se hace el trámite burocrático se pueden llevar menos de tres meses o un trimestre, este tiempo es justificable. Pero para el siguiente trimestre el material ya debe de estar. Y no es así, aquí en la Unidad Iztapalapa sucede que se anota la generación que pidió el material, y cuando los trabajadores se dan cuenta esa misma generación ya hizo su maestría y doctorado; y el material nunca salió. Esto demuestra la gravedad de esta situación. Aunado a ello, no hay demanda, exigencia por parte de los académicos hacia los trabajadores. Los estudiantes se quejan porque los libros no están colocados en su lugar, pero no se quejan de los libros que solicitan y nunca llegan”.³⁹⁹

La gran cantidad de libros que los trabajadores, de esta sección, dejan acumular representan además de millones de pesos acumulados, conocimientos a los que los estudiantes no tiene acceso; el estudiante desconoce siquiera que el material que busca sí está en la biblioteca ¿qué hace? Busca el material en otras bibliotecas, o con sus compañeros. Esto es una irresponsabilidad administrativa”.⁴⁰⁰

³⁹⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

³⁹⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

³⁹⁷ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

³⁹⁸ Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-oct-01; Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01; Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

³⁹⁹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

⁴⁰⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

Por su parte “entre los trabajadores ya no hay sentido de responsabilidad, ya no se sabe a qué se viene. Hoy el medio de trabajo es el “chambismo” y nadamás, no hay sentido de responsabilidad. No se toma en cuenta el papel tan importante que se juega cuando se es trabajador de una Institución como la UAM. Aquí se juega un papel social muy importante, y hay que cumplirlo. Pero, al 75% de trabajadores no le interesa venir a trabajar. No han tomado en cuenta que el salario que les da la Universidad es un salario digno que deben cuidar. Por ello, deben de cumplir con sus obligaciones”.⁴⁰¹ Sin embargo, mantienen la siguiente postura: “si tú (Universidad) no reconoces lo que yo hago entonces te dejo tirado el trabajo. Tú hazlo. Y te lo voy a dejar tirado a donde más te va hacer efecto: juntando los libros en cerros; al hacer estas torres de libros se le está quitando el espacio a muchos trabajadores que están en el área”.⁴⁰²

Para el caso de esta sección, análisis bibliográfico, si a los trabajadores no se les autoriza trabajar tiempo extra (que sí se paga fuera de la jornada de trabajo) “dejan que los libros se acumulen”.⁴⁰³

Con el horario de trabajo que los trabajadores se han establecido “están demostrando que no se necesitan las ocho horas laborables; con dos o una hora es suficiente para cubrir el trabajo que se tiene”.⁴⁰⁴ El incumplimiento de la jornada de trabajo por parte de los trabajadores es la principal consecuencia de no contar con un Reglamento Interior de trabajo. “Éste definiría las fronteras de lo que es permitible y lo que no es permitible, pero como en la Universidad no existe, entonces todo es permitible. Lo más grave del asunto es que los trabajadores argumentan que ellos entran a laborar a esas horas porque así son los usos y costumbres”.⁴⁰⁵

Esa es una interpretación errónea, en páginas anteriores ya vimos a que se le llama usos y costumbres; “sin embargo, los trabajadores dan su propia interpretación, mientras sean para beneficio propio, aunque sean ilícitos. Con esto, los propios trabajadores están violando el CCT, porque en él se establece que los usos y costumbres se aplicarán cuando sean para su beneficio, pero siempre que éstos sean una conducta lícita, no ilícita, como la que ellos hacen.

⁴⁰¹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

⁴⁰² Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁰³ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01; Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

⁴⁰⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁰⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

En este caso, considero que la Universidad no se ha puesto las pilas, como se dice comúnmente; ya que está en todo su derecho de levantar un acta por abandono de trabajo a los trabajadores que están violando el horario del mismo.

Ahora veamos cuáles son las practicas laborales en relación a la jornada de trabajo, en la sección de biblioteca. “En esta área hay dos jornadas de trabajo: una que comienza a las 7:00 y termina a las 15:00, y la otra que es de 15:00 a 22:00 hrs. Para empezar no existe persona alguna que supervise la hora de entrada y salida de los trabajadores; en esta sección hay 33 trabajadores, y el jefe de ésta no puede estar supervisándolos a todos, porque él no llega a las 7:00 sino a las 8:00. Además, como no existe un reloj checador, no se sabe a qué hora llegan los trabajadores. Lo mismo sucede con la hora de salida. Ha habido quejas por parte de los alumnos que los vigilantes apagan las luces antes de las 22:00 hrs., (a las 21:00 ó 21:30). Como el jefe de esta sección no tiene elementos suficientes para saberlo le ha dicho a los estudiantes que si notan esta anomalía que se la hagan saber, para proceder a levantar un acta a los trabajadores; sin embargo, los alumnos no se atreven a señalar al trabajador. Dicho jefe sí ha notado que los trabajadores cierran más temprano, pero él no puede permanecer hasta las 22:00”.⁴⁰⁶

Para supervisar a los trabajadores se le ha pedido al Secretario de la Unidad que se contrate a un supervisor. Su argumento es que no hay presupuesto. Aunado a ello, los jefes no tienen control sobre la hora de comida de los vigilantes; éstos pueden salir a la hora que quieran. Si un vigilante no está en su área de trabajo en el momento que se requiera no sé puede saber a donde fue.⁴⁰⁷

6.2. Tiempo extraordinario.

“Una de las principales quejas de los trabajadores es que la administración hace una compra excesiva de material”.⁴⁰⁸ Lo que ellos han planteado es hacer un alto, una suspensión de la compra de material; para que puedan sacar el material que está rezagado, y posteriormente, el que va llegando. De esta manera, se estaría al día en el trabajo. El problema es que se tiene material y

⁴⁰⁶ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴⁰⁷ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴⁰⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01; Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01; Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa

va llegando todavía más, por ello, el trabajo se va acumulando. Además, se argumenta que “los trabajadores no van a trabajar a un ritmo rápido lo van a ir disminuyendo, para que se acumule más el trabajo, y así puedan pedir tiempo extra”.⁴⁰⁹ Algunos de ellos han planteado a la administración que “si se sigue comprando material, entonces se ponga en una bodega. Una vez hecho esto, los trabajadores tendrían que comenzar a trabajar del que carece la administración”.⁴¹⁰

Eso es, de acuerdo a los trabajadores, uno de los aspectos que “no ha permitido que se vea el incremento de la producción. ¿Por qué? Porque si ya tuvieron un avance, en la producción de tarjetas catalográficas, del material que se tiene, y la administración compra más material, entonces no se alcanza a percibir qué tanto fue lo que ya se avanzó; los trabajadores se quedan como si no hubieran avanzado nada”.⁴¹¹

Resulta un tanto irónico saber que aún con la ayuda de la automatización haya rezago de material. Si el principal problema es ese, la compra excesiva de material que hace la administración, entonces ésta debería de realizar los cambios necesarios. Otro aspecto que se le critica a la administración es que “compra demasiadas copias, algunas sí se utilizan, pero otras no; hay copias que tienen 15 ó 20 años sin tocarse. Ante esto, se plantea a la administración que haga un descarte bibliográfico”.⁴¹²

Además de eso, otra de las causas por las que se acumula el trabajo es porque “la biblioteca no funciona en conjunto, es decir, que no todas las áreas están automatizadas, ¿de qué sirve que en un área se acelere el proceso de trabajo y en las otras no?. Esto es lo que genera los cuellos de botella, y estos rezagos reflejan a los usuarios que hay desinterés muy fuerte por parte de los trabajadores para incorporarse a los procesos de automatización, pero no es así”.⁴¹³

Para disminuir las cargas de trabajo, la administración aceptó, en su momento, pagar a los trabajadores tiempo extraordinario, “que por cierto, ha servido sólo para generar vicios entre los trabajadores. En esta sección se presenta la siguiente situación: en jornada normal de 8 horas los trabajadores producen 10 tarjetas catalográficas, y en tiempo extraordinario de 15 horas (se trabajan 3 horas diarias, entonces a la semana son 15) se producen 60 tarjetas catalográficas. De

14-sep-01.

⁴⁰⁹ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01

⁴¹⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01

⁴¹¹ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

⁴¹² Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴¹³ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

tal forma que 2 días de jornada de trabajo son 16 horas. Y en esas 16 horas se producen 20 tarjetas, pero en las 15 de tiempo extraordinario se producen 60 ¡no puede ser posible que en la jornada de trabajo se produzca menos que en tiempo extraordinario! ¡debe de ser lo contrario! Si se está pidiendo que se haga un máximo de esfuerzo, se van a hacer un poco más de tarjetas, pero no tanto como para doblar ni a triplicar la cantidad ¿a poco el trabajador está más fresco después de su jornada de trabajo, que cuando se inicia esta?”.⁴¹⁴

En ese período de tiempo, uno de los entrevistados comentó que a los trabajadores de esa sección les habían dado tres meses de horas extras. (180 hrs.) Gracias a eso, se pudo sacar el material que estaba rezagado, era tanto, que no se podía ni pasar. Esto es consecuencia de una política tanto administrativa como sindical, ya que las cargas de trabajo se han solucionado solamente, con tiempo extra, pero las partes no han tomado en cuenta que se debe de entrar a una negociación en donde se revalore realmente el trabajo; si se trabaja tiempo extra, se debe de establecer qué cantidad se va a producir.⁴¹⁵

“Con el trabajo que los trabajadores están sacando en tiempo extraordinario se están descubriendo: no trabajan en jornada normal. Esto nos muestra que para que la biblioteca ofrezca un servicio automatizado todavía se va a tardar unos 15 años.⁴¹⁶ El proceso va muy lento, y si a ello sumamos que para realizar el trabajo, los trabajadores necesitan motivación, va a tardar todavía más. Eso de sacar una cuota de material en jornada normal es algo que los trabajadores han pactado; y no nadamás es en la Unidad Iztapalapa, también es en la Unidad Azcapotzalco y Xochimilco”.⁴¹⁷

Recordemos que una de las demandas de los trabajadores, de la sección de biblioteca, era que se cubrieran las plazas faltantes en esta área. Pero como la Universidad no tuvo recursos para abrir nuevas plazas negoció con el Sindicato para que los mismos trabajadores cubran esas plazas faltantes con tiempo extra. Sin embargo, esto más que solucionar el problema, contribuyó a que se generaran “vicios” entre los trabajadores. Veamos por qué.

Uno de los argumentos de los trabajadores es que “el número de usuarios ha aumentado a un 300%. Hace como 3 años se atendían a 3, 00 alumnos, ahora se atienden como a 12 mil ó 15

⁴¹⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴¹⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴¹⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴¹⁷ Entrevista No. 3. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 19-oct-01.

mil. Y si antes se tenían 80 mil libros, ahora se tienen 250 mil, y se sigue con el mismo número de trabajadores”⁴¹⁸ Esto indica que “el crecimiento del acervo bibliográfico es desproporcional con la plantilla de personal”.⁴¹⁹

Esto es un elemento que tendría que ponerse en la mesa de discusión. Es cierto que la demanda del servicio ha aumentado considerablemente. Lo que deseo puntualizar, en este aspecto, es que aún con más personal sigue habiendo rezago de libros; y si bien la causa de esto es el aumento del acervo bibliográfico, valdría la pena también tomar en cuenta, la situación que trataré en el apartado 6.3.

Prácticamente, los trabajadores de la sección de biblioteca, trabajan dos jornadas de trabajo, la suya, y la que cubren (plaza vacante). La primera se paga como jornada normal, pero la segunda se paga como tiempo extraordinario. Es decir, que “si en el turno matutino hay dos plazas vacantes, los trabajadores del turno vespertino cubren esas plazas: se vienen desde la mañana, y en la tarde ya trabajan su propia jornada. O a la inversa, si en la tarde hay una faltante, los de la mañana cubren las plazas del turno vespertino”.⁴²⁰ Es importante saber que el tiempo extra en esta sección se comenzó a trabajar de manera constante desde el 90.⁴²¹

Una vez que la Universidad aceptó cubrir las plazas vacantes con tiempo extra, “los trabajadores lucharon para que se les pagara también, tiempo extra, para cubrir a un trabajador que faltara. Esto desafortunadamente, fue aceptado por la Universidad. Ahora cualquier trabajador que falta lo suple otro al que se le paga tiempo extraordinario”.⁴²² Hay que tomar en cuenta que los trabajadores no faltan sólo un día, pueden faltar por incapacidad, licencia, o por concursar para una plaza, etc.; “también en este caso al trabajador que cubre esa plaza se le paga tiempo extra durante el tiempo que el trabajador va a estar ausente.”⁴²³

De acuerdo a uno de los entrevistados, “cuando el área de mostrador estaba en la planta baja había mayor incremento de libros, y se hacían largas filas. Al principio sólo se tenían a dos personas en el mostrador para que prestaran los libros y recibieran los que los usuarios entregan;

⁴¹⁸ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01.

⁴¹⁹ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01

⁴²⁰ Entrevista No. 1. funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴²¹ Entrevista No. 1. funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01; Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴²² Entrevista No. 1. funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴²³ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

sin embargo, los trabajadores no se daban abasto, por lo que se tuvo que poner a una persona de apoyo para que ayudara a los trabajadores. Ahora que ya se dividió el área de circulación: se colocó un mostrador en el primer piso, y otro en el segundo. Ya no se hacen esas largas filas; pero los trabajadores dan por hecho que la persona de apoyo debe de estar ahí. Esto ya no es cuestión de negociarlo con los trabajadores, sino que ya quedó definitivamente, asentado que en cada piso: uno y dos, tiene que haber una persona de apoyo. Esta persona cubre 6 horas que se pagan como tiempo extraordinario”.⁴²⁴

Anteriormente, se hacían negociaciones, donde se planteó que si había mucho trabajo estas personas de apoyo tenían que quedarse, pero si no había trabajo no. ¿Qué pasa ahora? Ya quedó establecido que haya o no haya trabajo tienen que quedarse. Cuando termina el trimestre, y ya no hay alumnos, obviamente, no hay material que acomodar; y aunque no lo haya se les tiene que seguir pagando tiempo extra a los trabajadores, porque el Sindicato argumenta que es una plaza, y como tal, se tiene que pagar completa los 365 días del año, aunque no haya trabajo”.⁴²⁵

Las tesis que entregan los alumnos, como un requisito para titularse, “se encuentran en el tercer piso. Pero en ninguno de los puestos de los trabajadores del área de biblioteca, que están en el MPAB, se plantea que ellos tienen que prestar ese material. Los trabajadores que se encuentran en ese piso plantean que ese material debe de estar a donde están todos los libros, o sea, en el acervo general. Como esta tarea no se plantea en el MPAB, entonces se tuvo que negociar con el trabajador que se encuentra en el área donde actualmente están las tesis para que sea él quien preste ese material, en lo que se pasa al acervo general. Esa negociación consiste en pagarle tiempo extra”.⁴²⁶ Hay que tener presente que este pago de tiempo extra se paga dentro de la jornada de trabajo, no fuera de ella, es decir, que se paga tiempo extraordinario por realizar una tarea que no se plantea en el MPAB, no porque en realidad se trabaje tiempo extraordinario.

El acuerdo UAM-SITUAM solucionó por un momento el gran desafío de automatizar la biblioteca, pero también provocó que “todos los trabajadores se muevan hoy con billete” a pesar de que las funciones que se les pide que hagan son parte de su trabajo, no son funciones extras”.⁴²⁷ En el caso de esta sección el pago de tiempo extra se ha viciado, ya que no sólo se paga

⁴²⁴ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴²⁵ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴²⁶ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01

⁴²⁷ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

por estar cubriendo las plazas vacantes, como se acordó en un principio; sino que para hacer cualquier cosa los trabajadores quieren que se les pague tiempo extra. En el mes de octubre del 01 “la Unidad Iztapalapa iba a realizar una exposición del material con el que cuenta la biblioteca. Para hacerlo se les pidió a los trabajadores que fueran. Éstos argumentaron que sí iban si la Universidad les pagaba tiempo extra, y a parte sus viáticos”.⁴²⁸

Hasta el momento, todos los trabajadores de esta sección “están trabajando, toda la semana tiempo extra, que en total son 30 hrs. (6 hrs. diarias) a parte de su jornada”.⁴²⁹ Para ellos “esto representó un gran beneficio porque estaban triplicando su salario. Ganaban cuatro veces su salario, por eso sus salarios se podían equiparar a los de un docente. Ante este súper salario ¿quién va a querer que se cubran las plazas que se demandan?! A los trabajadores no les conviene que se generen plazas nuevas, porque dejarían de percibir tres veces más su salario”.⁴³⁰ Si se les quita ese tiempo extra se volverían locos. Están ganando más con el tiempo extra que con su salario normal. Esto es en el fondo lo que ellos defienden: que no se les quite el tiempo extra.⁴³¹

De todas las áreas con que cuenta la Unidad Iztapalapa, “el área de biblioteca parece ser que es la que paga más tiempo extra; y no sólo es en la Unidad Iztapalapa, sino en las otras dos. Es mucho tiempo extra que se paga aquí. ¿Por qué la Universidad ha preferido pagar tiempo extra en vez de cubrir nuevas plazas? En este asunto hay dos cuestiones: ¿qué conviene más a la Universidad abrir una plaza o pagar tiempo extra? Parece que algunas versiones se inclinan por el tiempo extra, ya que al contratar a una persona se le tienen que dar todas las prestaciones, a las que tiene derecho, obviamente. Bajo esta visión le sale más barato a la Universidad pagar tiempo extra. Sin embargo, lo preferible es contratar a una persona, que estar pagando tiempo extra, ya que en ocasiones los mismos trabajadores no alcanzan a cubrir el trabajo de las áreas vacantes. Esto ocasiona que se acumule el trabajo”.⁴³²

Ahora “si estamos hablando de que los trabajadores, ganan tres veces el salario, con dos plazas que la Universidad cubriera se estaría ahorrando un salario. Con ese triple salario que está pagando se cubriría la plaza de un trabajador, de base, con todo y prestaciones. No se sabe cuál es

⁴²⁸ Entrevista No. 4. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 22-oct-01.

⁴²⁹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴³⁰ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴³¹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

la razón que tiene la administración para seguir en este juego, pero se sigue así”.⁴³³

Al principio, la Institución planteo que no podía cubrir las plazas que los trabajadores demandaban porque no había recursos. Sin embargo, en los hechos, esas plazas sí las está cubriendo, porque las está pagando, pero no porque haya contratado a trabajadores nuevos, los mismos trabajadores las están cubriendo. Si la Universidad se pone a analizar las cosas se va a percatar que esta situación implica un costo mayor, porque estas vacantes las está pagando como tiempo extraordinario, el cual se paga dentro de la jornada normal, no fuera de ella. Esto demuestra que su decisión, de cubrir las plazas vacantes con tiempo extraordinario no fue la mejor, pues como vemos el remedio salió más caro que la enfermedad.

Con el tiempo extra que se está trabajando en la biblioteca, “un ayudante de biblioteca gana más que un docente de tiempo parcial. Si un trabajador de esta sección compara su salario, de cuatro horas, con un académico que trabaja el mismo tiempo, definitivamente, es mayor. La posible eliminación del pago de tiempo extra es lo que tiene muy inconformes a los trabajadores. Una vez que subieron ya no quieren bajar”.⁴³⁴

6.3. Tiempo de trabajo.

“La automatización permitió a algunos trabajadores, de la sección de análisis bibliográfico, modificar de manera informal la jornada de trabajo. Una de las herramientas importantes hoy día para los bibliotecarios la constituye el Internet. Sin embargo, llama bastante la atención que mejor los trabajadores de base tengan esa herramienta, y no los jefes de sección. Esto demuestra en qué medida los trabajadores tienen el control del proceso de trabajo. Lo importante aquí es saber cómo se utiliza esa herramienta básica. Para realizar el trabajo solamente se utilizan tres cuartos de hora o veinte minutos. Anteriormente, los trabajadores se entretenían en la línea telefónica, hoy se entretienen con el Internet. ¡Esto va a implicar problemas! ¿por qué? Porque los trabajadores le van a cobrar a la Universidad los problemas de salud, por exposición en las pantallas. Pero no se sabe que el tiempo que se dedica a realizar el trabajo, es mínimo, y el

⁴³² Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴³³ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴³⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

resto se utiliza de manera personal”.⁴³⁵

Con ese tiempo real de trabajo, “los trabajadores están demostrando que no se necesitan las ocho horas laborales; con dos o una hora es suficiente para cubrir el trabajo que se tiene. Esto no sólo es en la Universidad, es en todo el sector público. Los trabajadores dedican el mayor tiempo a cuidados maternos, este es su escudo. El que viene a trabajar si se presenta 1, 2, ó 3 horas ya es demasiado. El trabajador que no hace esto plantea al jefe que si se le paga bien hace hasta cinco veces lo que produce en su jornada normal, pero que se le pague bien”.⁴³⁶

Esto indica que los trabajadores no muestran interés en el trabajo, “vienen nadamás por el “chambismo” pero no hay sentido de responsabilidad. Ellos pueden tener otro trabajo, a parte del que tienen en la UAM, en el mismo horario, porque la administración lo permite. El 60% de lo que se hace es porque está permitido”.⁴³⁷

El interés de los trabajadores por mantener sus dos trabajaos ha impedido la firma del Manual de Puestos Administrativos de Base ¿por qué? Porque al definir las funciones, ahora sí funciones, no tareas, “va a implicar que los trabajadores permanezcan en su área de trabajo, durante el horario de trabajo. Esto obviamente, no les permitiría ir a su otro trabajo”.⁴³⁸

Volvamos a la sección de biblioteca. “Desde el 90 se comenzó a hacer el recorte de un área. Esto debido a que los trabajadores se quejaban diciendo que era mucho el material que tenían que intercalar. A partir de ahí, se acordó que se abrieran más áreas para que los trabajadores pudieran acomodar el material. Aquí cabría preguntarse ¿cómo se hace el recorte de un área? la colección del acervo bibliográfico se tiene dividida por áreas, en el primer piso se tienen ocho áreas, supongamos que se tienen mil estantes, éstos se reparten entre los ocho trabajadores que se tienen en este piso. Cada uno de ellos tiene un área determinada por acomodar. Por ejemplo, al trabajador que le toca acomodar de la letra Q a la QA90 tiene 20 estantes, pero le comenzaron a llegar más libros, hasta que se saturó su área. Esto provoca que los estantes que va acomodar ya no van a ser 20, sino 30. La primer queja de los trabajadores es que este trabajador tiene que igualarse con los demás, que tienen 20”.⁴³⁹

⁴³⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴³⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴³⁷ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴³⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

Lo que la administración pretendía hacer era repartir esos 10 estantes sobrantes, entre todos los demás trabajadores, pero los trabajadores no aceptaron. ¿Qué se hace? si este trabajador tiene 30 estantes y los demás 20, se le quitan esos diez sobrantes, y se abre otra área, otra plaza, que se va a pagar con tiempo extra, es decir, para que se acomoden esos diez estantes sobrantes se le paga tiempo extra a un trabajador de los mismos que intercalan los libros, no se contrata a una persona nueva. Es de esta manera, como se hace el recorte de un área. La política que han establecido, los trabajadores, es que a cada trabajador le tienen que tocar 20 estantes, no más”.⁴⁴⁰

En el área de consulta, que no es grande, “hay sólo una persona en el turno matutino, lo mismo que en el turno vespertino, esta persona es el consultor que se dedica a prestar los libros, pero no hay una persona que intercale el material; el consultor no lo puede hacer, porque esta tarea no viene planteada en sus “funciones”. Como no hay, entonces se le paga tiempo extra a un ayudante, que intercala los libros en la sección de biblioteca, en el turno matutino, y otro en el turno vespertino. Estos dos intercaladores que hay en el área de consulta tienen repartido el trabajo: de la letra A a la L y de la L a la Z. A ambos trabajadores se les está pagando 6 hrs. de tiempo extraordinario para que acomode su respectiva área. Aquí cabría hacer la siguiente pregunta ¿cuánto tiempo se puede llevar un trabajador en intercalar el material?. Una hora, entonces lo justo es que se le pague una hora, pero los trabajadores se oponen a ello. ¿Qué implica esto? La Universidad está pagando 6 hrs. de tiempo extra, a cada trabajador por acomodar un montacargas”.⁴⁴¹ (el carrito a donde los usuarios depositan los libros una vez que ya los utilizaron).

Una justificación que parece obvia ante la demanda de nuevas plazas, es por el incremento del acervo bibliográfico. Esto es válido para ponerlo en la mesa de discusión. Sin embargo, también habría que tomar en cuenta, lo que planteó uno de los entrevistados: “en esta área es necesario hacer “una reorganización que consistiría en realizar un inventario y posteriormente, un descarte bibliográfico. ¿Por qué descarte bibliográfico? Porque desde el 76 no se ha hecho uno”.⁴⁴²

⁴³⁹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴⁴⁰ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴⁴¹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴⁴² Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

Para aclarar un poco más esta situación es pertinente recordar que en el 97, los trabajadores de esta sección realizaron un boicot a la administración, que consistió en no intercalar el material; de tal forma, que en el área de mostrador había una gran cantidad de libros arrumbados. Pero “de haberse puesto las pilas, las autoridades, ese material no se hubiera rezagado ¿por qué? Porque si ellas se hubieran preguntado ¿cuánto material cubrirían las plazas que no hemos contratado? ¿el 27%?. Bueno ese 27% sí debe estar rezagado en esta área del mostrador, pero ¿el resto?. Ese debe de acomodarse, porque lo están cubriendo las plazas que sí están contratadas. Las autoridades estaban en su derecho de haber exigido a los trabajadores que subieran el resto de material y lo acomodaran en su jornada normal; si esto se hubiera planteado no hubiera habido problemas. Pero como no hay una administración real que sepa lo que está haciendo; los trabajadores estaban descargue y descargue los libros, sólo se dedicaban a recibir material, no a acomodarlo. Aquí cabría cuestionarse lo siguiente: si no se estaban intercalando los libros ¿qué hacían los trabajadores que tenían que hacerlo? No hacían nada, más que acomodar los libros que quedaron en el primer y segundo pisos; los acomodaban porque los alumnos, en su intento de saber si algún material les era útil, los dejaban en las mesas de lectura. ¡Este es un problema de administración!”.⁴⁴³

Se ha comprobado que “el material que se quedo sin intercalar, el cual estaba rezagado en la planta baja (cuando el área de mostrador estaba aquí) era el material que tiene circulación para la comunidad universitaria. El que se quedo arriba, en los estantes, es el material que no se ocupa, y que representa más o menos el 40%. Este es un espacio subutilizado, que no sólo afecta a los estudiantes, porque les reduce los espacios de lectura, sino que está sirviendo a los trabajadores para justificar nuevas plazas”. Se justifican plazas que no son necesarias”.⁴⁴⁴ Veamos por qué.

“Si un trabajador tiene, por ejemplo, 700 libros por intercalar, en cinco filas de estantes, en los que caben 1000 libros, y estamos diciendo que un 40% de material no tiene uso, entonces de esos 1000 libros, sólo se están moviendo 600, y los otros 400 permanecen sin movimiento. Esto quiere decir que, en la practica, sólo tienen movimiento 3 estantes, pero como los otros dos están en medio, nadie se da cuenta. Ante esta situación, algunos trabajadores han demandado a las autoridades que se haga un descarte bibliográfico. Al hacer esto, la automatización avanzaría más

⁴⁴³ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁴⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

rápido. De no hacerse esta reorganización siempre se van a estar justificando plazas. Al informar que en la biblioteca se tienen 230 mil volúmenes y x número de trabajadores, cualquier persona justificaría que sí hacen falta plazas, pero se está asumiendo que los trabajadores están moviendo todos los libros, y no es así”.⁴⁴⁵

Actualmente, el descontento de los alumnos y académicos es la suspensión del servicio de préstamo. En el horario matutino es de 13:00 a 14:00 y de 18:30 a 19:30 hrs. Esto se debe a lo siguiente: anteriormente, los trabajadores que están en esta área se iban rolando la hora de comida, pero existía el inconveniente de que a veces en la hora pico: de la 13:00 en adelante se le cargaba el trabajo a los trabajadores que se quedaban. Éstos analizaron la situación, y decidieron suspender el servicio en los dos horarios; para que todos los trabajadores del turno matutino pudieran salir a comer juntos, y también los del turno vespertino. De esta manera, la carga de trabajo iba a ser equitativa para todos, de lo contrario era injusto hacer trabajar a un solo trabajador a un ritmo fuerte, debido a la propia exigencia de los usuarios. Además el encontrar a un solo trabajador en el área de servicios era también molesto para el usuario”.⁴⁴⁶

En base a esa información, se puede plantear lo siguiente: los beneficios que brinda la automatización no se han traducido en una participación real por parte de los trabajadores, esos beneficios sólo les ha servido para relajarse, a tal grado, como mencionaron algunos entrevistados, “que la automatización ha hecho que los trabajadores no sienten presión alguna en el trabajo; los ha hecho flojos”.⁴⁴⁷ De ahí, que el uso de las nuevas tecnologías, en el área de biblioteca, no ha tenido un impacto positivo en los servicios que requieren los usuarios.

7. Estrategias sindicales hacia la reorganización de la biblioteca.

7.1. Políticas en el proceso de trabajo.

En el momento de su nacimiento, el SITUAM, “acordó con la Universidad buscar el beneficio para ambas partes, y sobre todo para aquellos a quienes ofrecen sus servicios. Lo que se

⁴⁴⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁴⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁴⁷ Entrevista No. 8. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 14-sep-01; Entrevista No. 10. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Xochimilco. 23-oct-01.

quería era caminar conjuntamente para ir siempre adelante en la obligación de preparar mejores profesionales. Sin embargo, esta visión ya no existe. Ahora el beneficio es solamente para los trabajadores sin importar si existe o no presupuesto. El objetivo inicial con el cual se formó el Sindicato se ha dejado a un lado. De ahí, que un cambio de actitud de los trabajadores, de base, en la Universidad se vislumbra demasiado lejos. Tal parece que los trabajadores que ingresan a la Universidad vienen nadamás a cobrar, y como en la Institución se da esto (porque las autoridades no exigen el cumplimiento del trabajo a los trabajadores) entonces la Universidad es el paraíso”.⁴⁴⁸

Desafortunadamente, los trabajadores no saben cuidar lo que la Institución les brinda ¿por qué? Porque llegan a donde todo está puesto, ya no tienen que luchar por ganar prestaciones sociales, aguinaldos, vacaciones, etc. Todo eso ya lo tienen. El Contrato Colectivo de Trabajo de la UAM, como ya se menciona, es el más avanzado. Y todavía el Sindicato y los trabajadores siguen obteniendo, a través de las revisiones contractuales, que se realizan cada dos años, mayores beneficios.

Las practicas laborales de los trabajadores no tan solo son avaladas, sino hasta promovidas por el SITUAM. “Lo que plantea la corriente política, que está en el Sindicato, es que los horarios de los trabajadores deben de ser abiertos, como el trabajador quiera, el Sindicato no acepta que los trabajadores tienen que cumplir con un horario de entrada y salida. Su postura es que los trabajadores vengan a la hora que puedan. En este sentido el SITUAM sólo representa a los trabajadores que no cumplen con su trabajo; por lo tanto los trabajadores que sí cumplen no tienen representatividad. Además el Sindicato hace lo posible para que los trabajadores que sí cumplen se incorporen a la masa de los que no cumplen. Y es obvio porque los primeros ponen en evidencia a los segundos”.⁴⁴⁹

En relación al recorte de área, que se hace en la sección de biblioteca, “el SITUAM se opuso a que la administración repartiera los diez estantes sobrantes entre todos los trabajadores; para el Sindicato cada trabajador del área de circulación debe de tener solamente 20 estantes. Asimismo, en la sala de consulta, anteriormente, se le pagaban 3 hrs. a un trabajador del turno matutino y 3 hrs. a un trabajador del turno vespertino, para que intercalara los libros de esta área.

⁴⁴⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁴⁹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

De esta manera, la Universidad sólo estaba pagando, como tiempo extraordinario, una jornada de trabajo y no dos. Pero el Sindicato se opuso a ello, y llevo a cabo las negociaciones respectivas para que fueran dos plazas y no una. Demanda que le fue concedida”.⁴⁵⁰

Ya se había mencionado que en esa área, sección de biblioteca, la Universidad estaba pagando a un trabajador 6 hrs. de tiempo extraordinario por acomodar un montacargas, y se planteaba que este trabajo se puede realizar en una hora, entonces lo justo es que se le pague al trabajador una hora; sin embargo, el Sindicato argumenta que los trabajadores no trabajan a destajo; el trabajador está cubriendo una plaza y ésta es de 8 hrs. En esta misma línea, los trabajadores argumentan que están contratados por ocho horas y cualquier trabajo se tiene que hacer dentro de esas 8 hrs. Así pueda ser que un determinado trabajo se puede hacer en una hora, ellos lo iban a hacer en sus 8 hrs. Afortunadamente, “el Sindicato aceptó que las plazas faltantes se cubrieran con jornadas de 6 hrs. y no de 8 hrs. Ya no permite rebajar más la cuota, porque según el mismo SITUAM y los trabajadores esto es por usos y costumbres”.⁴⁵¹

En cada una de las secciones, con las que cuenta la biblioteca, “existen grupos de trabajo que impiden que los trabajadores nuevos trabajen a un ritmo diferente de trabajo, de los trabajadores que ya tienen tiempo en la Institución. Por ejemplo, en el área de biblioteca si un trabajador intercala los libros de forma rápida, sus mismos compañeros le dicen que no se apure, que trabaje como todos los demás para que no tenga problemas. De ahí, que si el trabajador nuevo viene con ganas de trabajar, el Sindicato y los mismos trabajadores le impiden hacerlo. Esto los beneficia porque al acumularse el trabajo, los jefes de sección tienen que recurrir al tiempo extra”.⁴⁵²

El motivo real de que no se tenga concluido el trabajo de automatización, en el área de biblioteca, “es porque la corriente política del Sindicato se opone a la responsabilidad, al cumplimiento de las obligaciones para las que los trabajadores fueron contratados. Esto sería muy diferente, si la Universidad contará con un Reglamento Interior de Trabajo; ningún trabajador se asustaría de las cargas de trabajo que se tienen. Pero el Sindicato y los trabajadores se opusieron a que se firmara dicho Reglamento. La falta de responsabilidad, por parte del Sindicato, se refleja en las frases que ha reproducido entre sus agremiados: la Universidad hace que me paga, y el

⁴⁵⁰ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴⁵¹ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

trabajador hace que trabaja. Pero también debemos de tener presente que dentro de la Institución hay trabajadores que realmente trabajan bien, y el salario que se les da es bajo; pero a los trabajadores que se les paga por venir de aviadores se les está premiando por hacerlo”.⁴⁵³

7.2. Practicas de negociación colectiva.

Al firmar el Manual de Puestos Administrativos de Base, en el 84, “el Sindicato sabía que la biblioteca tenía un papel muy importante que jugar, en la Institución, esto mismo fue reconocido por la Universidad, por ello, se acordó que dentro de las funciones de los trabajadores de esta área, se incluyera la participación y ejecución de los programas de automatización. La postura que tenían ambas partes es que existía una necesidad imperiosa de actualizar cada día las bibliotecas, de las tres Unidades; una biblioteca que no se actualiza es una biblioteca que está muerta, y además no es útil para los fines que fue creada”.⁴⁵⁴

Sin embargo, en los hechos el SITUAM es incongruente con esta visión. Él y la Universidad acordaron hacer una revisión de los avances que cada una de las partes ha hecho, en relación a la modificación del Manual de Puestos. Pero el Sindicato “sólo se ha limitado a eludir la responsabilidad. Es muy bueno, políticamente, para manejar las cosas. Tiene un verbo muy bonito se le reconoce; sí ha presentado avances, pero para no avanzar. En la revisión contractual 2000-2002 presentó un trabajo que ya se había hecho antes, en el que los trabajadores de la biblioteca habían planteado algunos puestos. Esto lo hizo para que la Universidad no fuera a reclamarle su incumplimiento. Existía un compromiso de fecha para presentar resultados de los avances en cuanto a la reelaboración del Manual de Puestos, pero como el Sindicato no había hecho nada, se llevo ese trabajo incompleto para hacerse presente. Los puestos que los trabajadores habían propuesto todavía ni se discutían, y por lo tanto, no se habían aprobado, pero así lo presentó a la Universidad”.⁴⁵⁵

Además, los estatutos establecen que las decisiones aprobadas al interior del Sindicato deben de ser democráticas. Éstas tienen que aprobarse con el 50% del total de los trabajadores;

⁴⁵² Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

⁴⁵³ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁵⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁵⁵ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

pero aquí el Sindicato aprueba las decisiones en base al total de los trabajadores que se reúnen. En la biblioteca de la Unidad Iztapalapa hay 84 trabajadores, y sólo con 25 que se reúnan ya se pueden aprobar las propuestas. Esto nos muestra que no hay democracia. Para el caso de la automatización, hace como dos años, aproximadamente. Se citó a los trabajadores de las bibliotecas (de las Unidades de la UAM) a plenarias (asambleas). Suponiendo que de las tres bibliotecas son 300 trabajadores de éstos sólo asistieron como 75 ó 77. Con estas personas se trabajo y se elaboró el Manual de Puestos, que todavía falta afinar”.⁴⁵⁶

El acuerdo UAM-SITUAM que se firmó desde el 97 fue un avance importante que permitió a la Universidad introducir la automatización en la biblioteca, pero éste también ha servido al Sindicato como una estrategia para no entrarle de lleno a la automatización, ya que desde el 97 el acuerdo se ha ido prorrogando. Aunque “la Universidad ya había intentado retirarles este pago a los trabajadores, éstos y el Sindicato la presionaron tanto que la Institución se vio obligada a reanudárselos nuevamente”.⁴⁵⁷

En noviembre del 01 se iba a tener un congreso para aprobar la reelaboración del Manual de Puestos, sin embargo, uno de los entrevistados ve que “esto es muy difícil de lograrse. Primero que nada porque la corriente política, del Sindicato, que de alguna manera tiene el control, es la que se opone. Su discurso es hueco se dice vamos a trabajar, y en la practica es: vamos a hacer que trabajamos”.⁴⁵⁸

7.3. Propuestas y alternativas sindicales.

Los inconvenientes del Sindicato para aceptar el proyecto de automatización, que presentó la Universidad, son en primer lugar, de acuerdo con los trabajadores, la compactación de puestos. Según ellos, la Institución está imponiendo esquemas salariales propios del modelo neoliberal, como son: flexibilidad, polivalencia, y compactación de puestos. Eso es precisamente, lo que el Sindicato rechaza. No acepta la competencia e individualización, quiere entre otros aspectos, que el trabajo sea asociado; autonomía laboral; recalificación, capacitación y profesionalización; rescate de plantilla; creatividad y calidad de trabajo por encima de cantidad.

⁴⁵⁶ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁵⁷ Entrevista No. 1. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 17-oct-01.

Otro de los inconvenientes, de acuerdo a los trabajadores, que ha impedido que se avance en la automatización “es la forma en la que las autoridades han abordado todo el proceso. En principio, informan a los trabajadores que van a comprar un programa para avanzar en la automatización; posteriormente, plantean que ya lo compraron, y que van a echar a andar un plan piloto, en el que se van a ir evaluando los resultados para saber qué se puede rectificar o reafirmar. Sin embargo, en la práctica no es así. Eso es “darnos atole con el dedo” ¿por qué? Porque ese plan piloto nadamás fue para que los trabajadores empezarán con el trabajo automatizado. Las autoridades se siguen de frente y no se detienen para cerciorarse cómo vamos o estamos operando el equipo”.⁴⁵⁹

Con el paso del tiempo algunos trabajadores se dan cuenta que lo que estuvieron aceptando, durante la introducción de la automatización, no fue correcto. Ahora que se dan cuenta de ello, se están reconsiderando algunos aspectos, cuando se les pedía que se hiciera un alto. De ahí que en lugar de avanzar en el proceso de automatización, éste se está deteniendo, porque se están tomando en cuenta los errores de los trabajadores. Una de ellas fue sacar el material con tiempo extra. Parte del material que ya estaba en la biblioteca, antes de que se introdujeran las computadoras, estaba rezagado. Ahora, para trabajar con la automatización se necesita primero poner ese material al corriente. Cuando se trataba de sacar ese material ya existente se ocupaba toda la jornada de trabajo, entonces al llegar más material y querer sacarlo también se generó una sobrecarga de trabajo. Esto es uno de los aspectos que ha impedido que se le dé paso por completo a la automatización.⁴⁶⁰

Esta situación impide al Sindicato presentar su propuesta concreta sobre cómo se debería de abordar el tema de la automatización. “De no ser por la presentación del MPAB con el que está comprometido, ante todos los trabajadores, porque algunos de éstos se lo exigieron, no tendría nada concreto. Trabajo concreto y serio no hay. No ha hecho nada de trabajo en cuanto a la automatización. A esta administración sindical lo que le da miedo es trabajar, por eso pone trabas muy fuertes para que la automatización no avance”.⁴⁶¹

⁴⁵⁸ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁵⁹ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

⁴⁶⁰ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

⁴⁶¹ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

Hay que tomar en cuenta también otro aspecto que ha impedido al Sindicato trabajar en el tema de la automatización: “la lucha interna que se genera entre los que en este momento tienen el poder y quienes quieren que éstos ya no lo tengan. Este conflicto que se genera por obtener la capacidad de dirección al interior del Sindicato impide que éste se dedique a la realización de trabajos que tiene que revisar con la Universidad”.⁴⁶²

Por su parte, la Institución tiene mucho interés para que se reelabore el MPAB, pero el Sindicato se ha negado a hacerlo, se ha limitado a eludir su responsabilidad. La corriente política del Sindicato siempre ha manejado esta idea: las funciones que no estén plasmadas en el MPAB no se hacen. Esto explica porque se tiene el gran problema de los “irregulares”.⁴⁶³

La Institución tiene que saber cuánto le va a costar hacer la retabulación del MPAB, que no sólo son del área de biblioteca, sino de todas las áreas de la Universidad, que en total son 190, ante ello, ha sido honesta diciendo al Sindicato que no cuenta con los recursos suficientes para hacerlo. Pero la postura del Sindicato es decir: ¿cuentas, Universidad, con el recurso económico para hacer los cambios? Porque mi plaza vale tanto; si no tienes con qué pagarnos entonces ¿para qué cambiamos?.⁴⁶⁴

Un aspecto que debe de quedar claro es que la automatización, en sí misma, no es la que causa el conflicto laboral en la Universidad, el problema es la forma en que están administradas, en la práctica, las relaciones laborales en la Institución; como ya se había mencionado, lo que causa controversia es la interpretación que el Sindicato ha hecho del tipo de participación que deben de tener los trabajadores en el proceso de automatización.

Las condiciones que el SITUAM antepone a la Universidad para aceptar la introducción total de la automatización son: la revaloración del trabajo; la capacitación; que se tomen en cuenta las medidas de higiene y seguridad necesarias y; el reconocimiento del Manual de Puestos que presenta el SITUAM, “cuando se habla de revaloración se refiere a que se tienen que mejorar los ingresos de los trabajadores administrativos, a partir del manejo de nuevos conocimientos; pero también a partir del rezago que se ha generado en los salarios de estos trabajadores. Sus salarios no se comparan con los de los trabajadores académicos, son muy desproporcionados, para nada se comparan. Sólo que ellos trabajan bajo esquemas salariales ligados al productivismo,

⁴⁶² Entrevista No. 9. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

⁴⁶³ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

condición que los trabajadores de base no aceptan”.⁴⁶⁵

En qué se basa la propuesta del Sindicato. Hemos visto que con la automatización han surgido nuevas actividades, no funciones, que los trabajadores no quieren realizar porque, según ellos, no vienen planteadas en el MPAB, pero que tampoco quieren que las realicen los trabajadores, que llaman “irregulares”, por lo tanto, esas actividades son “tierra de nadie”. “La propuesta del SITUAM en relación al MPAB consiste en derivar de esas actividades todavía más actividades; lo que el SITUAM pretende con esta propuesta es fragmentar aún más, de lo que ya está, el proceso de trabajo. El MPAB del 84 tiene 190 puestos, mientras que en la propuesta del SITUAM se plantean 260 puestos”.⁴⁶⁶

Una posible explicación de por qué el SITUAM quiere ampliar, aún más, la plantilla de trabajadores es “porque hasta el momento, no ha logrado incrementar el salario de los trabajadores, éste ya no parece ser su punto fuerte; lo que genera una inconsistencia de representatividad. De tal manera, que para retomar su poder de representación ante sus agremiados, se proponga crear más plazas”.⁴⁶⁷

⁴⁶⁴ Entrevista No. 5. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 7-sep-01.

⁴⁶⁵ Entrevista No. 6. Trabajador de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 10-sep-01.

⁴⁶⁶ Entrevista No. 9. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

⁴⁶⁷ Entrevista No. 9. Funcionario de la biblioteca de la Unidad Iztapalapa. 25-oct-01.

Conclusiones

El haber retomado los planteamientos teóricos de Tomas Kochan enriqueció en varios aspectos, esta investigación, en primer lugar, permitió abordar el problema de investigación, desde una visión estratégica, que no sólo se limitó a analizar las estrategias de las autoridades de la Universidad Autónoma Metropolitana, sino también las de los trabajadores y Sindicato. Si bien es importante tomar en cuenta las respuestas que dan las autoridades ante los cambios del entorno, también ocupa un papel primordial la reacción que tienen los trabajadores y Sindicato; ya que éstos también generan una respuesta a los cambios que las autoridades desean hacer. No van a aceptar, sin objeción, las estrategias que decidan establecerse. De ahí la importancia, del énfasis que ponen los autores en el estudio de los agentes sociales, que son los que actúan sobre las estructuras.

En el marco teórico que se propuso, se planteó que los cambios del entorno, y por consiguiente, las respuestas de las autoridades, prácticas de los trabajadores, prácticas y políticas sindicales presionan a la estructura institucional a modificarse. En efecto, en el caso de la UAM, se han introducido cambios en la negociación colectiva, como son, el acuerdo UAM-SITUAM que se negoció para introducir la automatización, éste y otros aspectos, como las otras negociaciones que se han establecido: pago del tiempo extra dentro de la jornada de trabajo, no sólo para sacar el material que está rezagado, sino para cubrir a otro trabajador que falta, y por realizar funciones, que de acuerdo a los trabajadores no están contempladas en el Manual de Puestos. Indudablemente, estos acuerdos están obligando a modificar la negociación colectiva que existe en la Universidad. Pues todas estas negociaciones, no están contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Si bien el marco laboral de la Universidad Autónoma Metropolitana **es rígido**, es importante mencionar que esto no constituye en sí una limitante para adoptar las nuevas tecnologías, ya que si ambas partes aprobaron, en su momento, el clausulado que conforma el Contrato Colectivo, tienen que respetarlo. Más aún, hay que tomar en cuenta que este instrumento y el Manual de Puestos sí regulan la introducción de las nuevas tecnologías. El problema se origina cuando las diversas posturas políticas intervienen en el proceso, y porque cada una de las

partes contribuye a violar el Contrato Colectivo de Trabajo. De tal forma, que en el practica este instrumento parece concebirse como un referente nadamás.

La Universidad contribuye al incumplimiento de las cláusulas, porque no dio el pago respectivo a los trabajadores desde el momento en que comenzaron a trabajar con la nueva tecnología. Además, es importante tomar en cuenta, como lo señaló uno de los entrevistados, que no solamente el área de biblioteca es la que está trabajando con la automatización, también los laboratorios, el área de contabilidad y el almacén, ya trabajan con las nuevas tecnologías; pero el supuesto pago, por trabajar con la automatización se les da sólo a los trabajadores del área de biblioteca. ¡Esto es de un alcance tremendo!.

Por el lado de los trabajadores, al dar su propia interpretación de los usos y costumbres, que se traduce en un gran perjuicio para el desempeño académico de los profesores y estudiantes, contribuye a violar el Contrato Colectivo. Obviamente, que cada una de las partes va a tener su propia interpretación al respecto; pero lo que es un hecho es que los usos y costumbres tienen que aplicarse siempre y cuando sean una conducta lícita, así lo establece la cláusula 2. Y el incumplimiento de la jornada de trabajo, no forma parte de los usos y costumbres.

Si los instrumentos que regulan las relaciones laborales en la Universidad contemplan la introducción de la tecnología y este marco legal, en sí no constituye un obstáculo para trabajar con las nuevas tecnologías, entonces se puede establecer que la aplicación de las nuevas tecnologías está mediada por una lucha por el control del proceso de trabajo.

Uno de los aspectos que me interesa rescatar es que en este escenario no existen actores buenos, ni actores malos; la realidad no está escindida; no se puede separar el blanco del negro; en este caso, tan específico de la UAM todos los actores juegan a sacarle provecho a las políticas relacionadas con las nuevas tecnologías, que se establecen en la biblioteca.

ACUERDO UAM-SITUAM 01/2001 QUE CELEBRAN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Y EL SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

CONSIDERANDO

1. Que es propósito de las partes continuar con el proceso de trabajo automatizado que se realiza actualmente en las Coordinaciones de Servicios de Información de las Unidades Azcapotzalco y Xochimilco, así como en la Coordinación de Servicios Documentales de la Unidad Iztapalapa.
2. Que dentro de las Coordinaciones citadas en el considerando que antecede, existen trabajadores de base con diversas categorías, contenidas en el Manual de Puestos Administrativos de Base vigente, las cuales, para efectos del presente Acuerdo, se clasifican en los siguientes grupos:
 - Grupo uno: Ayudante de Biblioteca, Bibliotecario, Técnico Bibliotecario, Documentalista. En la Unidad Xochimilco, el Operador de Equipo de Captura de Datos, el Técnico Audiovisual y el Operador de Equipo Audiovisual.
 - Grupo dos: Secretaria, Secretaria Auxiliar, Secretaria Bilingüe, Auxiliar de Reproducción, Vigilante, Auxiliar de Oficina y Mecnógrafa, y en el caso de la Unidad Iztapalapa, cuatro oficinistas de Librería, un Cajero y una Secretaria adscritos a la Sección de Librería de la Coordinación de Servicios Documentales.
3. Que el presente Acuerdo en su alcance, es exclusivo y excluyente en relación con el personal comprendido en los grupos referidos en el considerando inmediato anterior.
4. Los avances obtenidos a la fecha en relación al análisis de los Programas de Trabajo de automatización en cada Unidad Académica se revisarán en el seno de cada grupo de trabajo, informando a los Secretarios Generales de la Universidad y del Sindicato en un plazo no mayor de 15 días a partir de la firma del presente Acuerdo.

DECLARACIONES

PRIMERA.- Ambas partes declaran que el presente Acuerdo se inscribe en el ánimo común tendiente a dinamizar el proceso de discusión para el Estudio, Análisis y Elaboración de un Nuevo Manual de Puestos Administrativos de Base.

SEGUNDA.- Ambas partes declarar que es urgente asegurar en cada Unidad dentro de sus Bibliotecas y en todas sus secciones el suministro de un servicio de información de calidad, actualizado y completo, que permita, al mismo tiempo, garantizar la continuidad de la operación

automatizada del sistema bibliotecario.

TERCERA.- Ambas partes declaran su voluntad de prorrogar el Acuerdo UAM-SITUAM 08/2000. del 25 de noviembre de 2000 hasta el 24 de noviembre de 2001.

En virtud de lo anterior LA UNIVERSIDAD Y EL SINDICATO tienen a bien acordar las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- La Universidad llevará a cabo un pago en cinco exhibiciones a los trabajadores comprendidos en el considerando número 2, limitado estrictamente a su expresión numérica, ya que es autónomo de cualquier otro concepto. Dicho pago se cubrirá bajo la clave 42. La cantidad total correspondiente para el Grupo Uno será de \$8, 616.13 (OCHO MIL SEISCIENTOS DIECISÉIS PESOS 13/100 M.N.) y para el Grupo Dos será de \$5, 026.08 (CINCO MIL VEINTISÉIS PESOS 08/100 M.N.)

SEGUNDA.- Los pagos comprendidos en la cláusula PRIMERA, se efectuarán de acuerdo a las posibilidades de la Institución, en las fechas y montos siguientes:

Fecha	Grupo 1	Grupo 2
22 de junio de 2001	\$2, 119.37	\$1, 236.30
3 de julio de 2001	\$2, 119.37	\$1, 236.30
20 de julio de 2001	\$1, 459.13	\$851.16
7 de septiembre de 2001	\$1, 459.13	\$851.16
23 de noviembre de 2001	\$1, 459.13	\$851.16

Los pagos antes referidos comprenden el periodo del 25 de noviembre de 2000 al 24 de noviembre de 2001.

TERCERA.- Se formará un grupo de trabajo en cada Unidad Académica, mismo que estará integrado por tres representantes de cada una de las partes, para que en un plazo no mayor de 30 días hábiles contados a partir de la firma del presente Acuerdo, analice el proyecto integral de automatización de las Coordinaciones de Servicios de Información y Servicios Documentales que presentará la Universidad; asimismo analizará los programas de trabajo de automatización de las secciones que integran las biblioteca.

El grupo de trabajo encargado de analizar el proyecto integral de automatización de las bibliotecas y los programas de automatización de sus secciones, identificará los procesos de trabajo y los aspectos operativos, con el objeto de mejorar la calidad en los servicios que requiere la comunidad universitaria; dicho análisis se realizará en el marco regulatorio que establece el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

Por la Universidad participarán los Coordinadores de Servicios de Información y de Servicios Documentales, y por el Sindicato los trabajadores que éste designe.

De los avances de los trabajos se informará periódicamente a los Secretarios de Unidad y a los Secretarios Generales de la Universidad y el Sindicato.

CUARTA.- Se formará un grupo de trabajo integrado por 6 miembros de cada una de las partes, para que en un periodo no mayor de 30 días hábiles contados a partir de la firma del presente Acuerdo, determine las necesidades de capacitación que requieren los trabajadores, comprendidos en el considerando 2 del presente Acuerdo, de conformidad a lo establecido a las cláusulas 68, 206 fracciones XVIII y XIX, 210 y demás aplicables del Contrato Colectivo de Trabajo vigente y la Ley Federal del Trabajo.

Por la Universidad participará personal de la Dirección de Recursos Humanos apoyado por los Coordinadores de Servicios de Información y de Servicios Documentales de las Unidades académicas y por el Sindicato los trabajadores que éste asigne.

El programa de capacitación definido por dicho grupo, será evaluado y acordado por la CMGCyA y asimismo determinará su implementación.

QUINTA.- Ambas partes acuerdan que durante el mes de junio de 2001, los Secretarios Generales de la UAM y del SITUAM, se reunirán para evaluar los avances de los trabajos encomendados a las comisiones bilaterales.

SEXTA.- Ambas partes están de acuerdo en que si para el 7 de septiembre de 2001 la CEMETENMPAB no ha determinado las descripciones de los nuevos puestos que conforman el grupo de biblioteca, se convocará de manera inmediata a la comisión referida para sugerirle analice y resuelva lo contundente de acuerdo a sus facultades.

TRANSITORIOS

ÚNICO.- Una vez que la UNIVERSIDAD y EL SINDICATO acuerden los nuevos perfiles y salarios de cualquiera de los puestos que ocupan los trabajadores comprendidos en el marco del presente Acuerdo, como parte de la elaboración del Nuevo Manual de Puestos Administrativos de Base, las partes analizarán y acordarán los casos y modalidades en los que se aplicará la retroactividad que corresponde.

México, D.F. a 19 de junio de 2001.

POR LA UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA

LIC. EDMUNDO JACOBO MOLINA
Secretario General

POR EL SINDICATO INDEPENDIENTE DE
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA METROPOLITANA

C. PATRICIA CHAPA CASTAÑEDA
Secretara General

Anexo 2

Guía de entrevista para los funcionarios de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

1. ¿Cómo considera usted la situación actual de la biblioteca de la UAM-I con las de las otras unidades?
2. ¿Hay una política tecnológica para la biblioteca?
3. ¿Cuáles eran los problemas a los que se enfrentaba la biblioteca, antes de las iniciativas de la automatización? Y ¿cuáles son las actuales?
4. ¿Desde cuándo se tenía planeado automatizar la biblioteca? ¿se ha retrasado el cambio tecnológico? ¿por qué?
5. ¿Con la automatización se han incrementado los ingresos a la biblioteca?
6. ¿Cómo ha cambiado la distribución de los ingresos? (recursos humanos, libros, equipos de computo)
7. ¿Hay un programa de computo específico que se esté aplicando en la biblioteca?
8. ¿Dónde se adquirió?
9. ¿Ha presentado problemas en su uso?
10. ¿Cómo se han resuelto dichos problemas?
11. ¿Tienen una política de recursos humanos en la biblioteca?
12. ¿El manual de puestos se ha modificado?
13. ¿Es obsoleto?
14. ¿Por qué no se modifica?
15. ¿Tienen una alternativa?
16. ¿Con la automatización se han modificado las tareas de los trabajadores? ¿Cómo?
17. ¿Con la automatización mejorará la productividad y la calidad de los servicios?
18. ¿Cómo influyen las relaciones contractuales en el proceso de automatización en la biblioteca? (obstaculizan el proceso, lo facilitan, o se necesitan cambiarlas)
19. ¿Se les ha dado cursos de capacitación a los trabajadores para trabajar con los programas que se manejan?
20. ¿Con la automatización el tiempo extra seguirá siendo necesario?

21. ¿Usted considera que con la automatización mejora el control administrativo de las tareas?
22. ¿La jornada de trabajo se ha afectado?
23. ¿El salario se ve afectado por la automatización? ¿de qué manera?

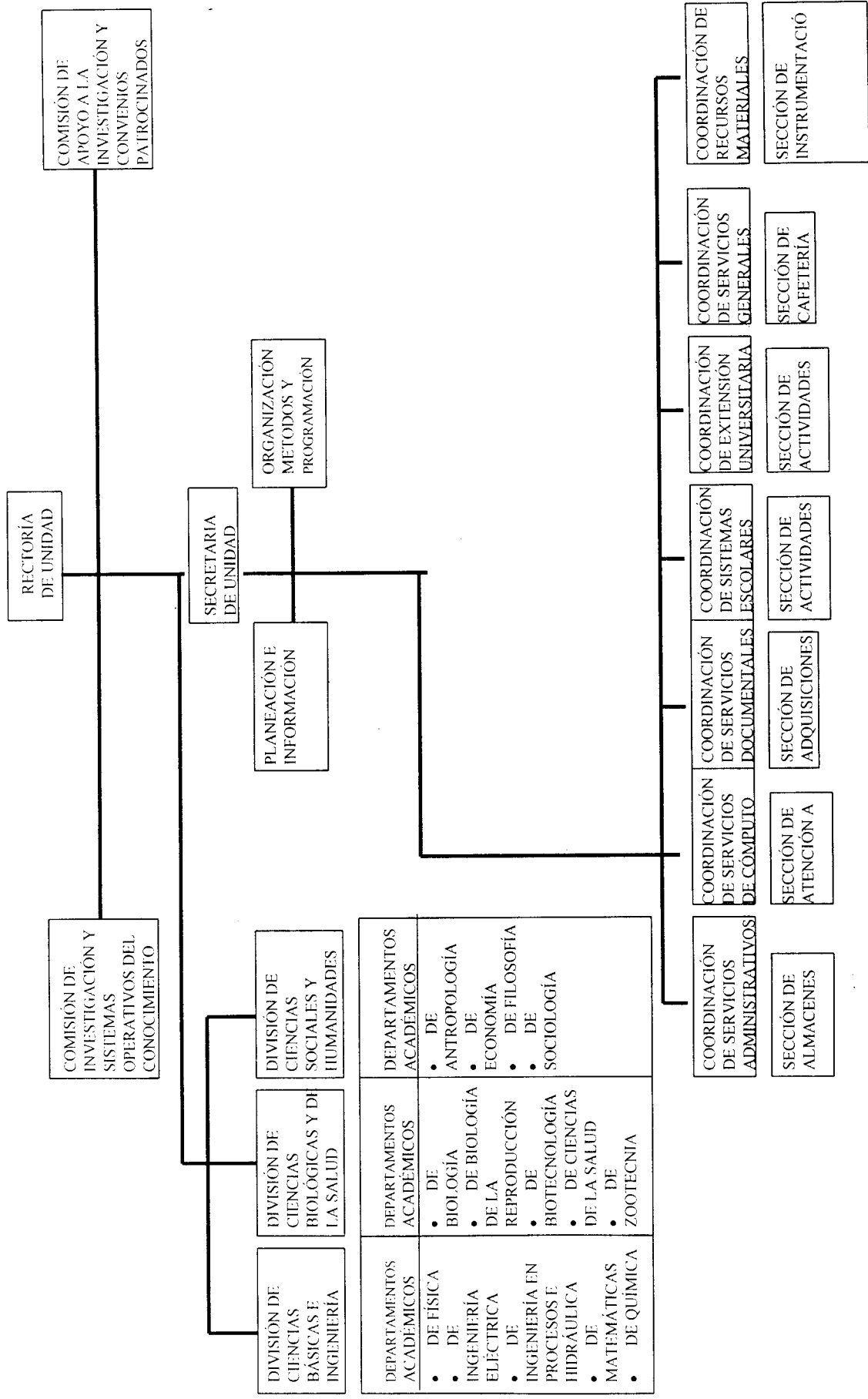
Anexo 3

Guía de entrevista para informantes calificados de la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

1. ¿Hasta dónde se ha avanzado en la automatización de la biblioteca, de la UAM-I?
2. ¿Qué secciones ya trabajan con la automatización?
3. ¿Cómo se realiza el trabajo en las secciones que no trabajan con la automatización?
4. ¿Cuál es la diferencia de trabajar con un proceso manual y uno automatizado?
5. ¿Qué avances, relacionados con la tecnología, hay en las secciones que ya trabajan con la automatización?
6. ¿Con la automatización se necesitan crear o eliminar algunas plazas?
7. ¿Desde cuándo propuso, la universidad, automatizar las actividades de trabajo en la biblioteca? (se va hacer referencia al proyecto que planteó en el 96)
8. ¿Cuál es la postura de usted frente a la automatización?
9. ¿Cuáles son los principales inconvenientes para los trabajadores de aceptar el proyecto que la universidad propuso en el 96?
10. ¿Cuáles son los principales inconvenientes para el sindicato de aceptar el proyecto que la universidad propuso en el 96?
11. ¿Qué medidas ha tomado el sindicato ante estos inconvenientes?
12. ¿El sindicato y los trabajadores se han reunido para discutir sobre el tema de la automatización y proponer de manera conjunta alternativas?
13. ¿El sindicato tiene alguna propuesta o alternativa concreta sobre cómo se debería introducir la automatización?
14. ¿Usted considera que la automatización implicaría la polivalencia?
15. ¿La automatización implicaría aumentar las cargas de trabajo?
16. ¿La automatización permitiría que el trabajo sea variado y creativo?
17. ¿Cuáles son las principales condiciones que pone el sindicato a la universidad para aceptar la introducción total de la automatización?
18. ¿Cómo se ha logrado seguir trabajando sin llegar a negociaciones claras sobre la automatización?

19. ¿Considera que la automatización afectará las relaciones contractuales? ¿De qué manera?
20. ¿Se han desarrollado practicas laborales al margen de las relaciones contractuales?
¿Cuáles?
21. ¿El sindicato ha propuesto incluir en el CCT otras cláusulas, a parte de las que ya existen, para introducir la automatización?
22. ¿Usted considera que todas las funciones que se realizan en la biblioteca se pueden automatizar o existen algunas que se van a seguir haciendo de manera manual?
23. ¿Trabajar con proceso automatizados implica adquirir nuevas habilidades y conocimientos?
24. ¿Cómo califica la capacitación que se les dio a los trabajadores en el periodo 2000-2001?
25. La cláusula 70, en su apartado VII, señala que se tiene que incrementar el salario a los trabajadores cuyas funciones hayan cambiado por la introducción de la tecnología, a partir de la fecha en que se modificaron. ¿Se está respetando esta cláusula?
26. Tengo entendido que se va a llevar a cabo la reelaboración de el Manual de Puestos Administrativos de Base. ¿Qué otras categorías se ha propuesto incluir en éste?
27. ¿Cuál es la jornada de trabajo en la biblioteca?
28. ¿Se trabaja tiempo extraordinario?
29. ¿Desde cuándo se comenzó a trabajar el tiempo extraordinario, de manera constante?
30. En realidad ¿Se requiere trabajar tiempo extra?
31. ¿Cuál es el objetivo de suspender el servicio de 13:00 a 14:00 y de 18:30 a 19:30 hrs.?
32. ¿Cómo piensan los trabajadores y el sindicato demostrar que hay sobrecarga de trabajo, y que por lo tanto, es necesario que la universidad cubra las plazas que demanda la biblioteca?
33. ¿Ha notado alguna practica de boicot de los trabajadores hacia la automatización?

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD IZTAPALAPA



USUARIOS		DEPORTIVAS		CULTURALES		N Y MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO	
SECCION DE CAJA	SECCION DE PROCESOS DE DATOS	SECCION DE ANALISIS BIBLIOGRAFICO	SECCION DE REGISTRO ACADEMICO	SECCION DE DIFUSION	SECCION DE COMUNICACIONES	SECCION DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES	
SECCION DE CONTABILIDAD	SECCION DE SISTEMAS	SECCION DE BIBLIOTECA	SECCION DE REGISTRO ESCOLAR	SECCION DE DISEÑO GRÁFICO	SECCION DE CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	SECCION DE TALLERES	
SECCION DE INVENTARIOS		SECCION DE HEMEROTECA	SECCION DE SERVICIOS ESCOLARES	SECCION DE IMPRESIONES	SECCION DE INTENDENCIA		
SECCION DE PRESUPUESTOS		SECCION DE LIBRERÍA	SECCION DE SERVICIOS MÉDICOS	SECCION DE PRODUCCIÓN EDITORIAL	SECCION DE SERVICIOS AUXILIARES		
SECCION DE PROVEEDURÍA		SECCION DE SISTEMAS BIBLIOTECARIO S	SECCION DE SERVICIO SOCIAL	SECCION DE RECURSOS AUDIOVISUALES			
SECCION DE RECURSOS HUMANOS				SECCION DE TELEVISIÓN			

Bibliografía

- Artiles, Martín *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Ed. Consejo Económico y Social (CES) España 1995 pp. 15-82, 245-268.
- Bensusán, Graciela “Los determinantes de la flexibilidad laboral” *Proyecto de investigación* UAM-Xochimilco, México 1994.
- Campos Morales, Estela “Breve descripción del sistema bibliotecario mexicano” en *Libros de México* No. 18 (enero, febrero, marzo) 1990
- Contrato Colectivo de Trabajo* de la Universidad Autónoma Metropolitana, México 2000-2002.
- Diosdado Barrón, Manuel Antonio *Estudio y adaptación del formato MARC a la biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México*, Tesina en opción al grado de licenciado en biblioteconomía, ENBA, 1995 pp. 24-35, 53-60, 80-115.
- Dunlop, John *Sistema de relaciones laborales*. Ed. Península. Barcelona 1978 pp. 9-94, 351-359
- Edwards, Paul. *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España 1987 pp. 17-80
- Fierro, Francisco “Resultados de la implantación del servicio de préstamo a domicilio automatizado en la biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco en XIII Jornadas mexicanas de biblioteconomía, en *Memorias* Asociación Mexicana de bibliotecarios (AMB) México 1985.
- Gallardo, Rodríguez Adolfo “La automatización de las bibliotecas de la UNAM: su influencia en las bibliotecas mexicanas y en la conducta del usuario” en *Technology, the Environment, and Social Change*. Instituto de Bibliotecas de la universidad de Guadalajara, CUIB, México 1993
- García Hidalgo, Isabel “Proyecto de automatización de la biblioteca “Daniel Cosío Villegas” adquisiciones, catalogación y clasificación en XV Jornadas Mexicanas de biblioteconomía en *Memorias* México 1985.
- “Homologación y automatización” en IX Reunión Nacional de Responsables de sistemas bibliotecarios de las universidades públicas y estatales en *Memorias* México, 1992
- Hyman, Richard *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Ed. Blume, Madrid, 1981.
- Kochan, Tomas. *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España, 1993

- Kochan, Tomas "Adaptabilidad del sistema de relaciones industriales de Estados Unidos" en *Trabajo*, núm. 5-6 invierno-primavera 1991.
- "La Red Nacional de Bibliotecas Públicas: avances y perspectivas" en *Información: Producción, Comunicación y Servicios* Vol. 1 Núm. 5 sep-oct. México 1991
- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana en *Diario Oficial de la Federación* 17 de diciembre de 1973.
- Ludger Pries. *Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de Globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales*. UAM-Iztapalapa, Departamento de Sociología. México.
- Manual de Puestos Administrativos de Base* de la Universidad Autónoma Metropolitana México, 1984.
- Morales Campos, Estela "Breve descripción del sistema bibliotecario mexicano" en *Libros de México* No. 18 (enero, febrero, marzo) 1990.
- November, Andras *Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas; Manual de Nuevas Tecnologías; Centro de Información y Documentación*. Ed. IEPALA Madrid 1994 cap. II y V.
- "Proyecto de automatización de la biblioteca "Daniel Cosío Villegas": adquisiciones, catalogación y clasificación en XV Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía en *Memorias* México, 1985
- Reynel Iglesias, Heberto "Computación y telecomunicaciones aplicadas a la biblioteca" curso en *Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica* IPN México 1988.
- Rodríguez Gallardo Adolfo. "La automatización de las bibliotecas de la UNAM: su influencia en las biblioteca mexicanas y en la conducta del usuario" en *Technology, the Environment, and Social Change*. Instituto de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, CUIB, México 1993.
- Sistema Integral Inteligente 9000* 1999-2001 en Coordinación de Servicios de Información (COSEI) UAM-A, México 1999.