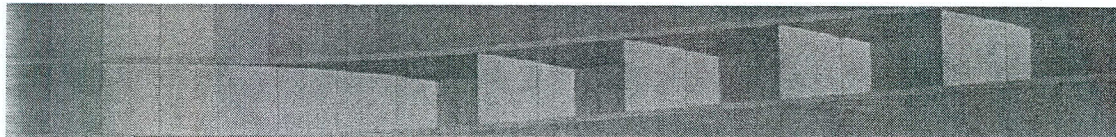




Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa



DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

ENTRE EL TEXTO Y EL CONTEXTO: *RELATOS EN UNA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA.*

Tesis que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales.
Presenta

Fabiola de Jesús Mapén Franco.

MIEMBROS DEL JURADO.

Dr. Germán Vargas Larios.
Director de Tesis.

Dr. Guillermo Ramírez Martínez.

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro.



18 MAR 2013

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,
Col. Vicentina, C.P. 09340,
México, D.F.

Edificio H, 063
Tel.: 58 04 46 00
Ext. : 2740

Febrero de 2013.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00127
Matrícula: 209280358

ENTRE EL TEXTO Y EL
CONTEXTO: RELATOS EN UNA
ESCUELA SECUNDARIA TECNICA

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de VILLAHERMOSA TABASCO, se presentaron a las 10:00 horas del día 22 del mes de febrero del año 2013, en la UNIVERSIDAD JUAREZ AUTONOMA DE TABASCO, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ
DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: FABIOLA DE JESUS MAPEN FRANCO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



FABIOLA DE JESUS MAPEN FRANCO
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JOSÉ OCTAVIO NATERAS DOMÍNGUEZ

PRESIDENTE

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

VOCAL

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

SECRETARIO

DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO

DEDICATORIAS

Con amor, respeto y admiración:

A mis padres, *Marlene y Federico*; porque son mi mayor bendición, su ejemplo ha sido el mejor aliciente para mi vida personal y profesional.

A mis hermanos, *Tania del Carmen y Antonio*, por estar siempre a mi lado de manera incondicional.

AGRADECIMIENTOS.

A la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, por haber contribuido en mi desarrollo académico, como alumna primero y ahora como profesora; brindándome todas las facilidades para obtener este grado académico.

A la Universidad Autónoma Metropolitana *Unidad Iztapalapa*, que me abrió sus puertas para realizar los estudios doctorales.

A mi Director de Tesis, Dr. Germán Vargas Larios, por su apoyo incondicional y valiosa orientación.

A mis profesores durante el Programa, por haber compartido conmigo de manera generosa sus conocimientos y experiencias.

A mis amigos y compañeros, por su compañía y apoyo durante este recorrido conjunto.

A las autoridades educativas de la administración central de la Secretaría de Educación en el estado de Tabasco, líderes sindicales, profesores, padres de familia y alumnos de la escuela secundaria técnica, cuyos testimonios enriquecieron y posibilitaron el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

| | NÚM. DE PÁG. |
|--|--------------|
| ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPÍTULO I: ENTORNO Y ORGANIZACIÓN | 16 |
| 1.1 LOS FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES: <i>UN BREVE RECORRIDO TEÓRICO</i> | 20 |
| 1.2 NUEVO INSTITUCIONALISMO: <i>UNA VISIÓN PANORÁMICA</i> | 39 |
| 1.2.1. ENFOQUES NEOINSTITUCIONALISTAS: <i>ECONÓMICO, SOCIOLOGICO Y POLÍTICO</i> | 46 |
| 1.3. LA VISIÓN DARWINISTA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL | 52 |
| | |
| CAPÍTULO II: EL SINDICATO COMO ACTOR SOCIAL | 59 |
| 2.1 PREMISAS TEÓRICAS DE LAS RELACIONES LABORALES | 63 |
| 2.1.1 LOS CLÁSICOS EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES | 63 |
| 2.1.2 EL ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LAS RELACIONES LABORALES | 69 |
| 2.1.2.1 SYDNEY Y BEATRICE WEBB: <i>LOS PIONEROS</i> | 70 |
| 2.1.2.2 EL ENFOQUE DEL MANAGEMENT | 73 |
| 2.1.2.2.1 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS | 73 |
| 2.1.2.2.2 LA ESCUELA DE OXFORD: <i>UNA PERSPECTIVA PLURALISTA</i> | 75 |
| 2.1.2.2.3 LA ESCUELA DE WISCONSIN: <i>UNA REFLEXIÓN INSTITUCIONAL</i> | 76 |
| 2.1.2.3 JOHN T. DUNLOP Y EL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES | 78 |
| 2.1.2.4 UNA SÍNTESES DEL CONFLICTO LABORAL MODERNO | 79 |
| 2.1.2.5 LA TEORÍA MARXISTA DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES: <i>RICHARD HYMAN</i> | 81 |
| 2.1.2.6 HARRY BRAVERMAN Y LA DEGRADACIÓN DEL TRABAJO | 82 |
| 2.1.2.7 LA ORGANIZACIÓN HEGEMÓNICA DEL TRABAJO: <i>MICHAEL BURAWOY</i> | 83 |

| | |
|--|------------|
| 2.1.3 PROPUESTA ACTUAL EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES | 84 |
| 2.1.3.1 LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA | 84 |
| 2.1.3.2 EL ACTOR CORPORATIVO | 85 |
| 2.1.3.3 LA COOPERACIÓN RACIONAL | 87 |
| 2.1.3.4 LAS RELACIONES LABORALES COMO SISTEMA SOCIAL | 88 |
| 2.1.3.5 EL PODER DISCIPLINARIO | 90 |
| 2.1.3.6 EL CORPORATISMO | 92 |
| | |
| 2.2 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES | 95 |
| | |
| 2.3 LOS SINDICATOS | 98 |
| 2.3.1 BREVIARIO DE CONCEPTOS | 98 |
| 2.3.2 GÉNESIS Y ACTUALIDAD | 104 |
| 2.3.2.1 EL SINDICALISMO EN MÉXICO | 106 |
| 2.3.2.1.1 EL SINDICALISMO MAGISTERIAL | 109 |
| 2.3.2.1.1.1 EL SINDICALISMO MAGISTERIAL EN TABASCO | 115 |
| 2.3.2.1.1.1.1 SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN (SNTE): <i>LOS PILARES DEL CONTROL CORPORATIVO</i> | 115 |
| 2.3.2.1.1.1.2 SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE TABASCO (SITET): <i>LA FRACTURA DE LA HEGEMONÍA</i> | 117 |
| 2.3.2.1.1.1.3 SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO (SITEM) EN TABASCO: <i>¿UN CASO DE MITOSIS SINDICAL?</i> | 125 |
| | |
| CAPÍTULO III: APUNTES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | 128 |
| | |
| 3.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | 131 |
| 3.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO | 139 |
| | |
| CAPÍTULO IV: LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: ANTECEDENTES Y REFORMAS | 143 |
| 4.1 LA HISTORIA EN LA ESCUELA SECUNDARIA: <i>EL PUNTO DE PARTIDA</i> | 146 |
| 4.1.1. LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA | 153 |
| 4.2 REFORMAS EDUCATIVAS: <i>CONSTRUCCIÓN DEL NIVEL BÁSICO</i> | 156 |
| 4.2.1. REFORMA DE 1975 | 156 |
| 4.2.2 REFORMA DE 1993 | 158 |
| 4.2.3 REFORMA DE 2006 | 160 |
| 4.2.4 OTRA REFORMA DE 2011 | 164 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO V: DISEÑO METODOLÓGICO | 169 |
| 5. 1 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA | 171 |
| 5.1.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ... | 177 |
| 5. 2 DEFINIENDO EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 182 |
| 5. 3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 189 |
| OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 190 |
| PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 190 |
| 5.3.1 DIMENSIONES DE ANÁLISIS | 192 |
| | |
| CAPÍTULO VI. TRAMAS EDUCATIVAS Y POLÍTICAS: ESTUDIO DE CASO | 202 |
| | |
| 6.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN | 204 |
| 6.2 FUNCIONAMIENTO ACTUAL | 206 |
| 6.2.1 IMPARTICIÓN DE CLASES: <i>¿UNA CUESTIÓN DE LIBRE ALBEDRÍO?</i> | 213 |
| 6.2.2 <i>¿BILOCACIÓN MAGISTERIAL?</i> | 218 |
| 6.3 TRAYECTO LABORAL EN EL MAGISTERIO | 221 |
| 6.3.1 EL ACCESO A UNA PLAZA DOCENTE | 221 |
| 6.3.1.1 DESIGNACIÓN DE PLAZAS: <i>¿LEGADO PATRIMONIAL, TRUEQUE O PAGO DE CUOTAS.?</i> | 228 |
| 6.3.2. EL ASCENSO LABORAL | 232 |
| 6.3.2.1 CUESTIONES DE ESCALAFÓN: <i>¿ESTÍMULO AL DESEMPEÑO LABORAL O SINDICAL?</i> | 232 |
| 6.4 ESTÁNDARES DE LA CALIDAD EDUCATIVA | 236 |
| 6.4.1 CALIDAD EDUCATIVA Y PRESTIGIO PROFESIONAL: <i>AÑORANZAS DEL PASADO</i> | 236 |
| 6.4.2. PROGRAMA NACIONAL DE CARRERA MAGISTERIAL/ PROGRAMA DE ESTÍMULOS AL DESEMPEÑO ACADÉMICO (PROEDA): <i>¿RESPONSABLES DE LA FRAGMENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS?</i> | 241 |
| 6.4.3. NUEVA REFORMA EDUCATIVA: PLAN DE ESTUDIOS 2011 | 247 |
| 6.5 PRAXIS DEL INSTITUCIONALISMO SINDICAL: <i>SU CONSTRUCCIÓN COTIDIANA</i> | 250 |
| 6.5.1 VIDA SINDICAL | 250 |
| 6.5.1.1 LA PRESENCIA SINDICAL EN LA ESCUELA: <i>UNA CUESTIÓN DE ANTAGONISMO</i> | 255 |
| 6.5.1.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR Y PROFESORES: <i>ENTRE LOS INTERESES EDUCATIVOS Y LOS POLÍTICOS</i> | 260 |
| 6.6 RELACIÓN ENTRE PROFESORES Y PADRES DE FAMILIA: <i>¿PARTICIPACIÓN SOCIAL O UN ASUNTO DE COMPLICIDAD?</i> | 265 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO VII: REFLEXIONES PARA CONCLUIR..... | 269 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS | 280 |
| ANEXOS..... | 287 |

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS.

| | NÚM. DE PÁG. |
|--|--------------|
| CUADRO 1. Plan de Estudios 1865. | 146 |
| FIGURA 1. Red Interinstitucional. | 21 |
| FIGURA 2. Entornos en los que se encuentran inmersas las organizaciones. | 22 |
| FIGURA 3. Taxonomía de las organizaciones. | 37 |
| FIGURA 4. Perspectivas de efectividad. | 138 |
| FIGURA 5. Objetivo y contenido del Acuerdo 592. | 164 |
| FIGURA 6. Antecedentes y características del Plan de Estudios 2011. | 166 |
| FIGURA 7. Mapa Curricular de Educación Básica 2011. | 168 |
| FIGURA 8. Estrategia de investigación del caso de estudio. | 191 |
| FIGURA 9. Dimensiones de estudio. | 192 |
| FIGURA 10. Análisis multidimensional. | 194 |
| FIGURA 11. Organigrama de la institución educativa. | 207 |
| FIGURA 12. Ámbito de control en el centro escolar. | 212 |
| FIGURA 13. Marco Normativo de los Consejos Escolares de Participación Social. | 266 |
| GRÁFICA 1. Sindicatos Magisteriales en el Estado de Tabasco. | 116 |
| GRÁFICA 2. Años de servicio del personal docente. | 237 |
| TABLA 1. Clasificación de autores con aportaciones en el ámbito de la Sociología del Trabajo y Relaciones Laborales. | 62 |
| TABLA 2. Elementos iniciales de la escuela secundaria. | 150 |
| TABLA 3. Mapa curricular de la educación secundaria. | 163 |
| TABLA 4. Diferencias entre investigaciones cualitativa y cuantitativa. | 176 |
| TABLA 5. Métodos que se utilizan en la investigación cualitativa. | 178 |
| TABLA 6. Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de Español y Matemáticas evaluados por los Excale de 3° de secundaria según estrato escolar (2005 y 2008). | 183 |
| TABLA 7. Dimensión Pedagógica. | 195 |
| TABLA 8. Dimensión Administrativa. | 196 |
| TABLA 9. Dimensión Organizativa. | 197 |
| TABLA 10. Dimensión Comunitaria y de Participación Social. | 198 |

INTRODUCCIÓN

La transformación de realidades es una capacidad que de manera reiterativa se le atribuye a la educación, sin embargo, su función social se constituye como una obviedad que en la cotidianidad de los centros escolares parece olvidarse. Así lo manifiestan los resultados desalentadores de los instrumentos de evaluación del desempeño implementados por las políticas educativas en nuestro país.¹

La calidad en la educación constituye uno de los propósitos fundamentales de toda sociedad moderna, según afirma Kaplan (2002), de tal suerte que la educación es el ingrediente sin el cual un proceso de desarrollo carece de la calidad necesaria para hacer de los sujetos, agentes activos y comprometidos no solamente con su propia transformación sino también con la de su entorno social, económico, cultural y político.

El panorama que nos presenta la globalización mundial se caracteriza por la estrechez de brechas geográficas, económicas, políticas y sociales que envuelve a las naciones y a sus habitantes en un aceleramiento voraz en la que la sola subsistencia económica implica grandes esfuerzos y una constante preparación y actualización académica, se convierten en una necesidad. Concebimos pues, un presente y un futuro cercano en donde los desafíos se incrementan de manera exponencial y el acceso a las oportunidades de desarrollo son un verdadero privilegio.

¹ Nos referimos a la Evaluación Nacional de Logro Académico en los Centros Escolares (ENLACE) y al Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA), ambos presentados como instrumentos valiosos para conocer el nivel de conocimientos y habilidades alcanzados por los niños y jóvenes para participar activamente en la sociedad, centrándose en ciertos dominios académicos.

El compromiso de proporcionar una educación de calidad se reitera en forma recurrente por parte de los diferentes órdenes de gobierno; en este sentido, en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012² se establece como uno de sus seis objetivos:

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Sin embargo, resulta complejo identificar con precisión las acciones que han de garantizar el alcance de las expectativas sociales que conforman la filosofía de la calidad educativa. Además, resultaría injusto atribuirle *solamente* al sistema educativo la satisfacción de las exigencias que demanda la sociedad pero sería también absurdo limitar su función social.

En estos últimos años se están gestando cambios cuyos esfuerzos están enfocados en elevar la calidad de la educación en preescolar, primaria y secundaria, esfuerzos que incluyen la reforma constitucional del Artículo Tercero en 1993, en el que se establece que los niveles educativos mencionados conforman la educación básica obligatoria, medida que sin lugar a dudas podemos considerar positiva pero sus alcances implican ir más allá de un decreto, concretar su finalidad es debatir respecto a las directrices que han de propiciar que esta educación obligatoria sea de calidad y hablar de calidad implica no sólo conocer los resultados sino también los procesos.

De tal manera que entre una política educativa y su desarrollo e implementación median la realidad y prácticas cotidianas que se gestan en el interior de cada centro escolar; prácticas que se encuentran influenciadas por la acción e intervención de los sujetos; lógicas de trabajo y comportamientos

² Documento emitido por la Secretaría de Educación Pública en 2007, en el que se plasman los objetivos, estrategias y líneas de acción que han de regir la actuación de las diferentes dependencias que integran el sector educativo.

individuales que la mayoría de las veces no están alineados a las exigencias institucionales ni a los compromisos que el Sistema Educativo Nacional³ ha contraído con la sociedad.

En múltiples estudios se señala que la mayor responsabilidad recae en los agentes que integran la estructura organizacional de las escuelas. Actores educativos cuya acción diaria incide en esta problemática social. Sujetos que de manera paralela se mueven en diferentes integraciones sociales en las cuales se apropian de ciertos valores, creencias y significados que modelan su propia conducta; la incidencia de las manifestaciones de sus subjetividades construye formas particulares de organización, trastocando los fines de la educación. Ya que las acciones de los profesores no se limitan a aspectos pedagógicos, las prácticas arraigadas del magisterio nos muestran en la cotidianidad toda una red de relaciones que dan sustento a ciertas prácticas políticas cuya recurrencia conforma una unidad que se va fortaleciendo con elementos tradicionales y actuales en donde la normatividad se traduce a través de filtros particulares de interpretación.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se pretende conocer a través de la perspectiva de los Estudios Organizacionales, las repercusiones que tiene en el desempeño organizacional, una de éstas integraciones sociales a las que pertenece este sujeto educativo, nos referimos a su gremio sindical ya que desde un enfoque sistémico los sindicatos tienen un papel protagónico y sus acciones colectivas trascienden en la determinación de variables políticas, económicas, dinámicas de estrategias de poder, gestión e incluso de identidad

³ Constituyen el Sistema Educativo Nacional según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley General de Educación: los educandos y educadores, las autoridades educativas, el Consejo Nacional Técnico de la Educación y los correspondientes en las entidades federativas, los planes, programas, métodos y materiales educativos, las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados, Las instituciones de los particulares, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

que caracterizan y condicionan el alcance de la misión de la educación secundaria:

..”brindar a los adolescentes oportunidades formales para adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades, valores y las competencias básicas para seguir aprendiendo a lo largo de su vida...”

(Plan de Estudios 2006. Educación Básica. Secundaria SEP).

El objetivo central de nuestra investigación es analizar la trascendencia de la acción colectiva de los sindicatos magisteriales en la educación formativa que se imparte en educación secundaria, entender de qué manera la *acción organizada* (Crozier y Friedberg,1990) de los docentes les permite resolver conflictos a través de la cooperación y de qué manera influye en el desempeño organizacional. La visión de estos autores nos permite realizar el análisis a través de los *“modos de articulación e integración de comportamientos divergentes y contradictorios que suponen e instituyen al mismo tiempo una estructuración humana, es decir, un mínimo de organización de los campos de la acción social.”* (Ibíd., Pág. 14).

Para realizar esta investigación seguimos la ruta teórica que destacan la relación interactiva entre la organización y el entorno, nos referimos a la Teoría de la Contingencia, la Escuela Institucional y al modelo de la Ecología de las Poblaciones, ya que concebimos que las reflexiones hechas a partir de las observaciones empíricas del comportamiento de los individuos serían inconclusas al no considerar el contexto en el cual se elaboran y materializan su racionalidad. Sin embargo, es necesario aclarar que no pretendemos realizar procesos de verificación ya que la complejidad de la realidad no admite posturas ni conclusiones absolutas. Nuestra intención se traduce en un esfuerzo por aprehender la realidad social en la que nos encontramos inmersos y que de manera consciente o no reproducimos a través de nuestras diferentes interacciones.

Un breve recuento de algunas de las posturas y enfoques que han adoptado ciertos autores, algunas de ellas incluso adversas, cumplen con el propósito de proporcionarnos cimientos conceptuales relacionados con nuestro tema de investigación y a la vez nos presenta la evolución y los elementos característicos del contexto en que fueron desarrollados.

La riqueza de sus aportaciones nos otorga una visión cuya génesis es el reconocimiento histórico de los fenómenos sociales y sus efectos evolutivos conforman la realidad social, que se nos presenta como síntesis y amalgama de múltiples determinaciones.

Nuestro trabajo se desarrolla a lo largo de siete capítulos, en el primero de ellos se realiza un revisión somera de las contribuciones de la Teoría de la Contingencia en el análisis organizacional partiendo de los estudios de autores como Woodward, Lawrence, Lorsch y Child, entre otros.

También se realiza la reflexión en torno a la escuela institucional considerando como una posibilidad explicativa de la realidad, la multiplicidad de procesos subterráneos que trastocan e incluso en ciertas ocasiones pueden impedir la consecución de metas organizacionales y el resquebrajamiento de los valores.

La propuesta que nos ofrece el Nuevo Institucionalismo nos permite analizar el quehacer de las organizaciones reconociendo discrepancias entre la normatividad racional y su aplicación condicionada por la jerarquización de la multiplicidad de intereses que interactúan en el surgimiento, desarrollo y reproducción de las instituciones y los valores que proclaman. Destaca la manera en que la visión institucional adquiere forma en las estructuras mentales de los individuos comprometiendo su conducta con el mandato institucionalizado.

A través de la propuesta que representa el Nuevo Institucionalismo, se pretende distinguir la multiplicidad de los elementos que convergen en el

sindicalismo, analizarlos en el marco de la idealización colectiva como organismo de intermediación y defensor de los intereses de sus agremiados e invitar a la reflexión respecto a la correspondencia prevaleciente entre el discurso sindical y su ejercicio, en la búsqueda vehemente de salvaguardar los derechos humanos que propiciaron su gestación y evolución.

Nos encontramos ante un nuevo paradigma entre las relaciones políticas y las agrupaciones sociales, por ello, de manera constante se adhiere a los discursos, la frase de ...”en estricto apego a la legalidad”..., haciendo evidente que la legitimidad se alcanza en la medida en que se propicie una intermediación institucionalizada de los intereses mediante acuerdos negociados que permitan llegar a consensos, lo cual representa una valiosa reforma propositiva al interior de las sociedades democráticas.

En este capítulo también se realiza una revisión a la propuesta de autores como Hannan y Freeman, ya que nos permite realizar un análisis de la manera en que se introducen las proposiciones de la selección natural en el desarrollo de las organizaciones; cobrando importancia el desarrollo de relaciones simbióticas para garantizar su existencia.

En los capítulos siguientes, del segundo al cuarto, se abordan los aspectos contextuales en los que se desarrolla nuestra investigación. En el segundo capítulo se realiza una breve revisión de las perspectivas teóricas del discurso sindical, considerando desde la evolución de los sistemas de las relaciones laborales hasta el análisis de la creación y desarrollo de los sindicatos magisteriales en el estado de Tabasco, en el que se encuentra ubicado nuestro caso, objeto de estudio.

En el tercer capítulo se abordarán los elementos básicos del desempeño organizacional, en el marco de los Estudios Organizacionales que nos permite abordar el tema más allá de la racionalidad de las cifras que propicia la evaluación de las organizaciones como entes aislado, ajenas a su entorno y estandarizando

prácticas, actores y resultados, por lo que consideramos que la evaluación en estos términos debe ser considerada como parcial.

Consideramos de gran valía las acepciones otorgadas a este concepto, germinadas en el seno de los Estudios Organizacionales, en las que se reconoce que hablar de desempeño no se limita a procesos simples de constatación, ni los factores explicativos de su alcance se constriñen al análisis de indicadores y estándares de referencia. Nos encontramos ante un concepto en el que convergen no sólo aspectos cuantitativos sino también cualitativos como valores, actitudes, habilidades, motivación, gestión de equipo, entre otros.

En el cuarto capítulo se presenta el panorama de la educación secundaria y las reformas educativas de las que ha sido objeto, con la finalidad de conocer los aspectos generales en cuanto a su evolución y particularidades a fin de aproximarnos a la realidad que ocupa nuestro interés de investigación.

En el quinto capítulo se exterioriza la estrategia metodológica que exige nuestro proyecto dada su naturaleza predominantemente cualitativa. En el sexto capítulo se presenta el caso, objeto de estudio. En el séptimo capítulo se presentan nuestras reflexiones en base a los hallazgos inscritos considerando un intercambio entre la conceptualización y la investigación empírica.

Finalmente en el documento se incluyen las referencias bibliográficas y electrónicas usadas en el desarrollo de la investigación y anexos.

CAPÍTULO I

“Los seres humanos, vistos como sistemas de comportamiento, son muy simples. La aparente complejidad de nuestro comportamiento en el tiempo es en gran medida un reflejo de la complejidad del entorno en que nos encontramos.”

HERBERT SIMON

“ENTORNO Y ORGANIZACIÓN”



I.- ENTORNO Y ORGANIZACIÓN.

La formulación de argumentos o explicaciones entre la pertinencia teórica y la experiencia empírica exige realizar un recorrido a través de los principales preceptos que han dado pauta a la construcción que teorías que nos acerca a la realidad social que prevale en las organizaciones⁴.

Es por ello, que con el interés de analizar los efectos de la acción organizada de los profesores de educación secundaria -a través de sus sindicatos- en el desempeño de estas instituciones educativas, consideramos que prevalece una estrecha relación entre el gremio sindical y la estructura formal e informal que imperan en las escuelas. Nuestra selección teórica tiene como punto de partida la propuesta que ofrece la Teoría de La Contingencia, cuya principal aportación es reconocer que las organizaciones no existen en el vacío, sino que coexisten otras que ejercen mayor o menor influencia en su desarrollo, introduciendo la noción de ambiente al análisis organizacional, en esta teoría se desarrolló la idea básica de que las organizaciones debían adecuarse a su ambiente o de lo contrario, perecerían.

⁴ Por organización se ha de entender a los espacios –más o menos- difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales – diversos y ambiguos en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica. (De la Rosa, 2004). En Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades. caminando hacia el eslabón perdido. (Ramírez, Vargas, De la Rosa, 2011).

Este enfoque contingente se consolidó con una multiplicidad de estudios en el diseño de la estructura organizativa, que Mintzberg (1979) define como “la suma total de los modos en que la organización divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas”.

Considerando esta proposición, el análisis de la estructura organizativa a través de la investigación empírica tiene como objeto determinar las principales dimensiones que inciden en ella o que incluso la determinan, partiendo del examen de un conjunto de características organizativas.

En el texto se argumenta que las estructuras formales de las organizaciones son endémicas a las sociedades modernas y reflejan marcadamente los mitos que prevalecen en sus ambientes institucionales, estos mitos están por encima de cualquier interés particular y debido a sus características de racionalidad e impersonalidad son legitimados independientemente de las evaluaciones de su efecto en los resultados del trabajo. La adopción y aplicación de estos elementos socialmente aceptados generan a su vez la maximización de la legitimidad de la propia organización y por lo tanto el aumento de sus recursos y capacidades de supervivencia. De tal manera que el éxito organizacional se percibe como un concepto complejo que va más allá de la coordinación y control eficientes de las actividades productivas, se requiere el desarrollo de capacidades que les permitan hacerse isomorfas a contextos institucionalizados y reflejarlo de manera fidedigna en su estructura, funcionarios y procedimientos, ya que la incorporación de estructuras con alto valor ceremonial como las que reflejan conocimientos expertos recientes o prestigiosos hacen que la posición de una organización sea más favorable respecto de otra.

Sin lugar a dudas existe una estrecha relación entre las organizaciones y el ambiente en el que se encuentran inmersas, ya que éste último establece las pautas de acción que han de seguirse para incrementar sus posibilidades de supervivencia en un mundo cada vez más competitivo, la idea es que cuanto más institucionalizado esté el ambiente, más tiempo y energía dedicarán las élites organizacionales al manejo de su imagen pública y menos tiempo dedicarán a la coordinación y administración de las relaciones particulares que van más allá de sus límites. Estas reglas institucionalizadas definen nuevos escenarios organizativos, redefinen los ya existentes y especifican racionalmente los medios para tratar con cada una, inciden directamente en la dinámica organizacional y se difunden a una velocidad vertiginosa por medio de redes sociales cada vez más densas que a su vez generan un número mayor de mitos racionalizados, propiciando nuevas prácticas particulares y por lo tanto nuevas estructuras.

El reconocimiento de los efectos del entorno en las organizaciones es el punto en el que confluye la ruta teórica que hemos definido para aproximarnos a la realidad social, el último eslabón de nuestra selección corresponde a la Teoría de la Ecología Organizacional, en la cual sus precursores exaltan la visión darwinista en donde la evolución se presenta como requisito indispensable de la subsistencia.

1.1 LOS FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES: *UN BREVE RECORRIDO TEÓRICO.*

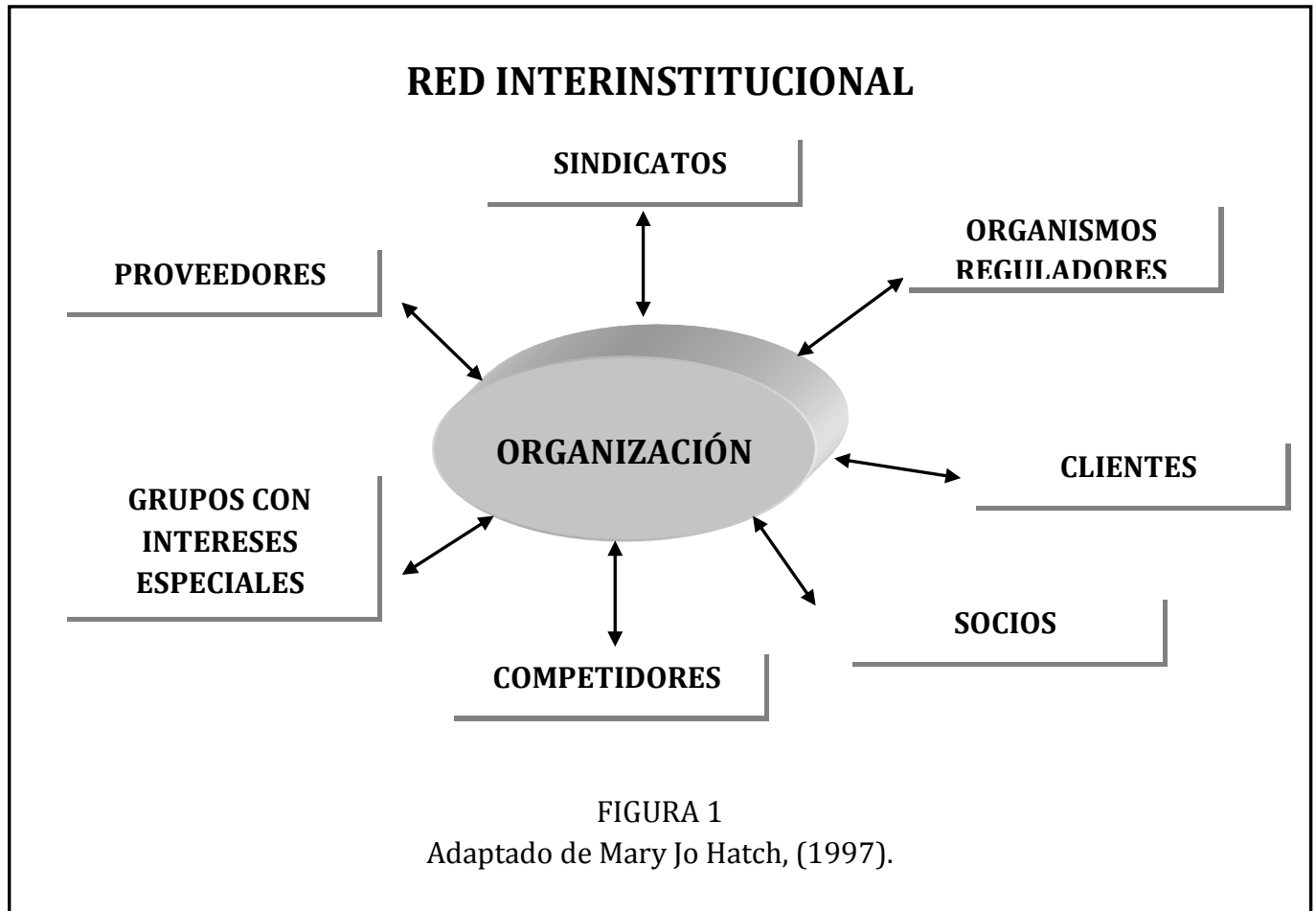
En las primeras investigaciones que pueden ser consideradas bajo el enfoque contingente, los análisis se centraban en los estudios de las principales interrelaciones existentes entre la estructura organizativa y determinadas contingencias externas (Pugh,1990). Se partía del supuesto que la estructura era más fácil de ser modificada que el contexto, así que la causalidad, lógicamente, fluía desde la situación hacia la estructura (Mintzberg, 1984).

Por lo que el análisis de las organizaciones sería parcial si se omite el entorno en el que se encuentran inmersas, así lo demuestran los numerosos estudios empíricos que han favorecido la construcción de teorías, cuyas perspectivas favorecen la comprensión del entorno organizacional más allá de una entidad que traspasa las fronteras de la organización. Se concibe incluso como una construcción social (Weick, 1969) en donde las creencias de los actores organizacionales tienen un lugar preponderante.

Al hilo de estos preceptos, establecer los límites del entorno organizacional puede resultar una tarea difícil, ya que es necesario conocer ampliamente los elementos que lo integran. Una clasificación común es: como red interinstitucional, general y como entorno internacional/global. (Hatch, 1997).

En la primer clasificación se reconoce que la organización interactúa con otros miembros de su medio ambiente, existen otros actores con los que adquiere materias primas, capital, conocimiento, contrata empleados, ofrece sus productos y servicios, es decir, la red interinstitucional la conforman todos aquellos miembros con los que establece vínculos para poder llevar a cabo las funciones sustantivas de la organización. (*Véase Fig. 1*).

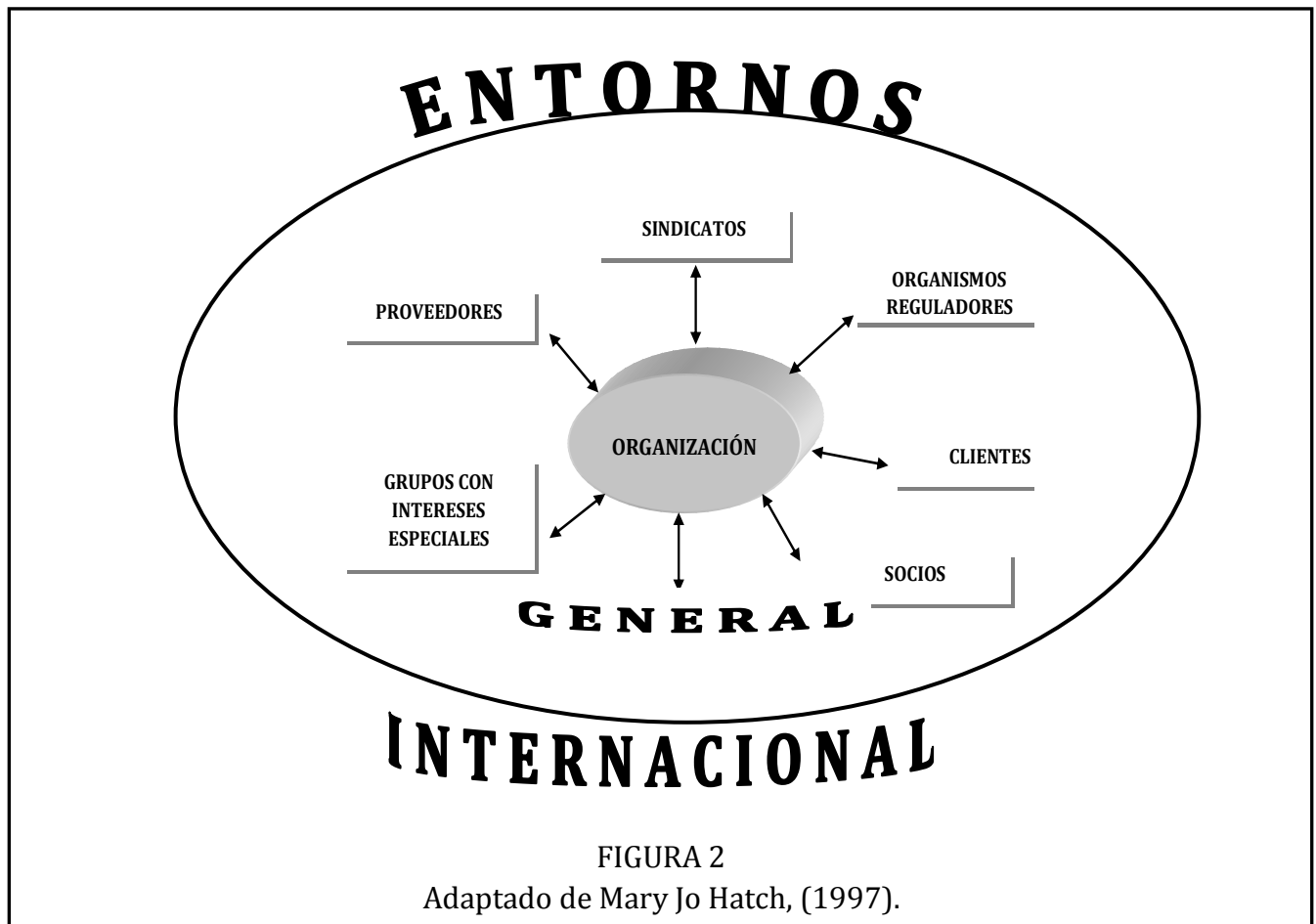
La clasificación del *ambiente general* nos permite enfocar el análisis organizacional a través de diferentes sectores: social, cultural, legal, político, económico, tecnológico y físico. El sector social implica considerar que el entorno está vinculado a las estructuras de clase, demografía, estilos de vida, género, prácticas religiosas, sistemas educativos y profesiones, entre otros.



El sector cultural está arraigado a la historia, tradiciones, costumbres, valores que permiten incluso predecir o generalizar patrones de comportamiento. La regulación de las prácticas organizacionales a través de leyes y normas son consideradas en el marco legal que a diferencia del sector político, en este se incluyen aspectos vinculados a la concentración del poder y la naturaleza del sistema político.

En el sector económico se incluyen el mercado laboral, financiero y el de bienes y servicios. Los dos últimos sectores, el tecnológico y el físico; incluyen los conocimientos y la información que pueden ser adquiridos por la organización, en el primero de ellos y fuente de los recursos naturales constituye el aspecto central del sector físico.

La última clasificación: entorno internacional/ global incluye los aspectos que traspasan las fronteras nacionales o que están organizadas en una escala global. Un ejemplo muy claro lo encontramos en los tratados comerciales entre diferentes países o bien en organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE). Un panorama general de esta clasificación la podemos observar en la siguiente figura:



Cronológicamente, a fines de la década de los 50`s se reconoce de manera explícita en el análisis de las organizaciones, que éstas no existen en lo abstracto; se encuentran inmersas en una sociedad que tiene ciertas particularidades que son concebidas y reproducidas a través de sus miembros.

Esta afirmación implica considerar la influencia de una serie de condiciones presentes en el entorno, en la estructura y funcionamiento de las organizaciones. El análisis de esta dependencia constituye el tema unificador de una serie de investigaciones empíricas que alcanzaron su periodo de consolidación en la década de los 60`s. Esta corriente de investigaciones conforma el movimiento denominado *Teoría de la Contingencia*.

De los diferentes factores contextuales o de contingencia que pudiéramos considerar, la tecnología fue la primera en ser objeto de las investigaciones realizadas inicialmente por Joan Woodward en Inglaterra⁵. A través de un muestreo muy amplio de empresas industriales, entre 1953 y 1957. A esta socióloga se le reconoce como la primera en completar un estudio empírico basado en la exploración de la influencia tecnológica sobre las estructuras organizativas y el éxito de las empresas. Para alcanzar el objetivo se recabó en cada empresa, información relacionada con la historia, antecedentes, objetivos, descripción de los procesos de fabricación y de la organización en general, así como diversos elementos que permitieran evaluar el éxito de cada una ellas; tales como rentabilidad, posición en el mercado, tasa de desarrollo y planes a futuro.

Aspectos cualitativos también fueron considerados como la reputación de la empresa, tanto dentro del sector industrial como entre las empresas locales, las actitudes de los directivos y rotación de personal.

⁵ Joan Woodward, *Management and Technology*, Londres, HMSO, 1958.

Las conclusiones de Woodward señalan que la tecnología utilizada por la empresa afecta profundamente su diseño organizacional destacando una fuerte correlación entre la estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción. Por lo tanto no existen estructuras organizativas buenas sino estructuras adaptadas a los problemas que se suscitan o restricciones que imponen una determinada tecnología. A partir de estos hallazgos Woodward introdujo la noción de la Teoría de la Contingencia, según la cual, la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura.

Autores como Burns y Stalker ⁶ descubrieron que la estructura variaba de acuerdo con la predictibilidad del entorno a través de un estudio que realizaron a empresas insertas en industrias dinámicas y otras en industrias estables. Determinaron una clasificación de las organizaciones en: *mecanicistas* y *orgánicas*. En las primeras existía una mayor confianza en las reglas y los procedimientos formales, la toma de decisiones se elaboraba en los niveles más altos de la organización y los procesos de control eran más estrechos. El énfasis se da en las operaciones internas de las organizaciones, caso contrario en las organizaciones orgánicas en donde las decisiones eran tomadas por los mandos medios y los procesos de control eran más amplios.

Chandler (1962) por su parte, basó su investigación sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones norteamericanas, Dupont de Nemours, General Motors, Standar Oil Co. De Nueva Jersey Y Sears Roebuck Co. Estableció correlaciones a través de sus diferentes estrategias de negocios y llegó a la conclusión de que a través de los años, la estructura o diseño organizacional está determinada por su estrategia de mercado. Chandler afirma que estas organizaciones pasaron por un periodo comprendido en cuatro fases:

⁶ Tom Burns y G. M. Stalker, *The management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications, 1961.

‣ *Acumulación de recursos:* con la revolución industrial, las empresas prefieren ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución. La preocupación principal gira en torno de los insumos favoreciendo la adquisición de empresas proveedoras y originando el control por integración vertical que permite la aparición de la economía a escala.

‣ *Racionalización del uso de los recursos:* con el surgimiento de nuevas empresas, también se incrementa la necesidad de organizarlas ya que se acumulan más recursos (infraestructura y personal) y se intenta mantener los costos estables.

‣ *Continuación del crecimiento:* las empresas incrementaron su eficiencia, las compras y los procesos de producción y distribución; pero el margen de utilidades era muy reducido por lo que deciden diversificar productos y mercados generando cambios en el diseño organizacional al crear departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería del producto y diseño industrial.

‣ *Racionalización del uso de los recursos de crecimiento:* aparece la nueva estructura de división por departamentos creando una estructura multidepartamentalizada (Dupont de Nemours y General Motors). Cada línea de producción era administrada por una división autónoma generando la descentralización de las operaciones por un lado y, por otro la centralización de los controles administrativos.

La contribución principal de este autor es la determinación de la estructura como consecuencia de la estrategia, de modo que primero se adopta una estrategia y posteriormente se elige un arreglo organizacional. La distinción entre ambos conceptos la realiza de la siguiente manera: *estrategia*, es el establecimiento de los objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de diferentes cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos.

Estructura, es la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las diferentes estrategias adoptadas, lo cual implica la existencia de una jerarquía, distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación de datos e información.

Charles Perrow (1967)⁷ sugiere que el hecho de decir “que no hay una única mejor manera de organizar” no es suficiente y no nos lleva a ningún lado; más aún, ésta frase es parcialmente válida pues realmente existen diferencias sistemáticas entre organizaciones y también semejanzas sistemáticas entre las mismas que nos llevan a distintos grados de eficiencia para los distintos arreglos organizacionales. Y aquí es donde sugiere que en lugar de desarrollar principios de administración es mejor identificar patrones de variación – en los arreglos organizacionales – que luego servirán de ayuda para predecir y explicar fenómenos organizacionales.

Para Charles Perrow la burocracia es un muy buen mecanismo que permite reducir el impacto de las influencias “de afuera de la organización”, y por otro lado como consecuencia de un alto grado de especialización interna basada en el expertise de los miembros organizacionales, permite controlar y reducir las incertidumbres respecto de los procesos y los productos / servicios de la empresa. Lo que ha sucedido en el contexto en los últimos 60 años ha tenido un fuerte impacto en las empresas y allí es donde la organización burocrática ha comenzado a tener problemas. Perrow reconoce el factor riesgo como inherente a toda empresa, y este factor riesgo con sus consiguientes incertidumbres y algunas variables fuera de control, hacen necesario operar de una manera distinta a lo que teníamos en la cabeza respecto de la organización burocrática. Concibe que en toda organización “alguien” tiene que estar pensando en un nuevo mercado, en un nuevo producto, en una nueva forma de comercializar el producto, y en como prestar un nuevo y mejor servicio; y, por supuesto, para ello hace falta contar con

⁷ Charles Perrow, “A Framework for Comparative Organizational Analysis”, *American Sociological Review* 32, 1967, Pp. 194-208.

una unidad (que puede ser de Desarrollo e Investigación) en donde tanto las personas como las tareas no son rutinarias.

Considerando esta nueva necesidad de tener en cuenta la variable riesgo que se ha venido acelerando con el tiempo especialmente en los países desarrollados y su impacto en las organizaciones, éstas tienen que desarrollar en sus límites con el contexto, distintos tipos de “unidades amortiguadoras” que necesariamente deben ser flexibles, como grupos de trabajo y, dentro de estos grupos se hace necesario contar con personas altamente creativas e innovadoras. Entonces, según Charles Perrow no sólo es necesario que existan unidades, tareas, actividades y procesos tanto rutinarios como no-rutinarios sino que también es muy posible que las diferencias entre ellas tengan que ser cada vez de mayor magnitud. Identifica dos distintos tipos de dimensiones sobre la base de tecnologías o técnicas:

1.- *Grado de rutinización de la “búsqueda” o “procedimientos de búsqueda no-analizables”*. Por supuesto las maquinarias y equipos no son la tecnología de la empresa, sino que más bien son simples herramientas. Aquí Perrow observa lo que sucede con un participante organizacional cuando recibe una orden o una señal, que generaliza bajo el nombre de estímulo. Cuando a una persona le llega un estímulo inicia una búsqueda (que llama “comportamiento de búsqueda”) donde incluso “no apreciar el estímulo” es también un cierto tipo de respuesta. Ahora bien el estímulo que la persona recibe puede ser “analizable” puesto que ya se ha presentado de alguna forma en el pasado y le resulta familiar o sino, en cambio, lo que el participante inicia es un proceso que Charles Perrow denomina “procedimientos de búsqueda no analizables” (que no se ha dado en el pasado). Esta variable tendría que ver con “el número de excepciones que confronta la persona”.

2.- *Grado de “variabilidad del estímulo”*: Al confrontar la tarea, las personas pueden considerarla como que existe una gran variabilidad de problemas que nos llevan a una “búsqueda comportamental”. A veces la variedad de los estímulos es muy grande y cada tarea puede ser vista como de una magnitud tal que exige una búsqueda importante. En otras oportunidades el estímulo no es muy variable o distinto en cuanto a su magnitud y el participante se enfrenta con una situación donde algunas le son familiares y otras son nuevas. Y Perrow cita el caso de la industria automotriz donde cada año sale un nuevo modelo de auto con distintas partes pero la variabilidad de éstos nuevos estímulos le llegan a resultar familiar a las distintas personas.

De la combinación de éstas dos variables se presentan cuatro opciones posibles que son denominadas por Charles Perrow como:

- Artesanal.
- No-rutinarias.
- Rutinarias.
- De ingeniería.

Es interesante destacar que esta visión particular de Charles Perrow cuestiona algunos mitos de la vida organizacional, como es el caso de la creatividad individual como algo generalizado. Perrow destaca que no todas las personas prefieren tener actividades no rutinarias que se modifican continuamente, para las cuales no hay resultados ni retroalimentación; ni siquiera la dirección general en las empresas prefiere operar en este tipo de situaciones. Y por ello “el modelo burocrático” puede llegar a ser incluso – para situaciones rutinarias -, no sólo el modelo más eficiente sino también el más humano.

Además de prestar atención a la estructura organizacional como resultado de la tecnología imperante, Perrow considera que el contexto también tiene singular importancia y no duda en hacer saber que “lo que aparece como

competencia muchas veces no lo es” (en situaciones oligopólicas y en la cúspide de sus respectivas distintas empresas, los líderes tienen más cosas en común con su competidor que las que no lo son). Y además de la tecnología, contexto y estructura tiene en cuenta la variable “objetivos” organizacionales.

Finalmente presta alguna consideración a la variable individual al sugerir que la trascendencia del líder organizacional es alcanzada cuando éste toma en consideración aspectos tales como la misión organizacional, el carácter de la misma y su grado de respuesta de la organización burocrática autoritaria que aparece como algo inevitable dentro de una sociedad supuestamente democrática.

Autores como F. E. Emery y E. L. Trist.⁸ subrayan las interrelaciones causales de los elementos en el medio. Consideran que el problema principal en el estudio del cambio organizacional es que el contexto en el que existen las organizaciones está cambiando a un ritmo creciente bajo el impacto del cambio tecnológico. Sugieren cuatro tipos de medio según sus probabilidades de cambio:

‣ *Tranquilo y disperso:* en este medio, la propiedad fundamental es que las organizaciones pueden existir en forma adaptativa como unidades generalmente pequeñas e individuales.

‣ *Tranquilo y agrupado:* en este ambiente surge la necesidad de establecer diferencias entre estrategias y tácticas, en estas condiciones las organizaciones crecen en tamaño por lo que tienden a un control centralizado.

‣ *Perturbado y reactivo.* Se trata de un entorno de clúster en el que existen más de un sistema del mismo tipo. Es decir, comparte objetivos e

⁸Cf. F.E. Emery y E.L. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environment”, Human Relations, Vol. 18, 1965. Pp. 21-32.

intereses con otras organizaciones y los competidores tratan de mejorar sus propias posibilidades, obstaculizándose unos a otros.

➤ *Turbulento.* El medio es complejo y el carácter múltiple de las interconexiones causales genera que las organizaciones individuales por muy grandes que sean no pueden adaptarse con éxito sólo a través de sus interacciones directas.

Cada medio, que a grandes rasgos corresponde a una estructura económica del mercado, constituye una trama causal para la estructura de la organización.

Resultados equiparables obtuvieron Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967)⁹ quienes realizaron comparaciones entre organizaciones con rendimientos diferentes en los sectores de plásticos, productos alimenticios y embalajes. Sus análisis nacen de una reflexión sobre la contradicción fundamental que existe entre la necesidad de hacer una diferenciación organizativa, para poder tratar con validez y eficacia un medio de por sí fraccionado, y por otra, la necesidad de integración organizativa, es decir, de llevar a cabo procedimientos que permitan controlar los conflictos generados por la diferenciación. Su investigación la inician formulándose las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo son las demandas del entorno frente a organizaciones diferentes y cómo se relacionan estas demandas con el funcionamiento interno de las organizaciones eficaces?

2.- ¿Es cierto que las organizaciones en un entorno seguro o estable hacen uso más exclusivo de la jerarquía formal para lograr la integración y si es así, porqué?...¿Se debe a que se requiere menos integración o a que en un entorno

⁹ A Lawrence y Lorsch se le debe el término de *Teoría de la Contingencia Estructural*.

más seguro estas decisiones pueden ser tomadas de forma más eficaz en los más altos niveles de la organización?.

3.- ¿Existe el mismo grado de diferenciación en la orientación y en la estructura de los departamentos en aquellas organizaciones que tienen diferente entorno industrial?.

4.- ¿Si en industrias diferentes se requiere más diferenciación entre departamentos, puede esto influir en los problemas de integración de las partes de la organización? ¿Influenciaría esto en los medios organizativos para lograr la integración?.

Lawrence y Lorsh concluyen que los problemas básicos en las organizaciones están dados principalmente por la diferenciación e integración; existe una relación fundamental entre las variables externas (restricciones del medio), los estados internos de diferenciación e integración y los procedimientos para resolver los conflictos. En la medida en que las estructuras y procedimientos organizativos de una empresa se adapten a esta relación dependerá el nivel de los resultados que obtenga. En otros términos, no es posible determinar modelos de integración y diferenciación ya que depende de las características del medio y de las restricciones que le impongan a la organización.

Para John Child (1972)¹⁰ resulta simple esta teoría que establece las asociaciones entre las dimensiones de la estructura organizativa y los factores contextuales, como el medio ambiente, la tecnología o la escala de operación. Resulta insuficiente, argumenta, porque no da la debida atención a la libertad y opción que tienen quienes dirigen la organización, la denomina “elección estratégica” y se extiende al propio contexto en el que la organización está en funcionamiento, a las normas que las limitaciones económicas determinan para su

¹⁰ Cf. John Child, “Organizational Structure, Environment and Performance. the role of Strategic Choice”, *Sociology*, Vol. 6, 1972, Pp. 1-21.

evaluación y al diseño de la estructura de la organización en sí. La incorporación del proceso por el cual las decisiones estratégicas se toman dirige la atención sobre el grado de elección que puede ejercerse en relación con el diseño organizacional mientras que otros modelos fijan exclusivamente su atención en las restricciones existentes. Esto implica que el comportamiento organizacional sea entendido en función de los imperativos funcionales en lugar de la acción política.

Child aclara que el término *toma de decisiones*, se ha empleado para referirse a los grupos que retienen el poder bajo la premisa de que es posible identificar desigualdades de poder que se reflejan en un acceso diferencial a la toma de decisiones en el diseño estructural.

En segundo lugar, el uso del concepto no necesariamente implica que otros miembros de una organización no tienen cierto poder para modificar los planes y las decisiones que se han formulado y, de hecho, la modificación puede ser importante cuando es el resultado de la acción colectiva. Asimismo, la ejecución de las decisiones tomadas depende de asegurar la cooperación de las otras partes en la organización, lo que representa el ambiente político que prevalece en las organizaciones.

Las consideraciones planteadas provocan que se centre la atención hacia los que poseen el poder para decidir sobre fundamentos estructurales de la organización, hacia los límites en que el poder impuesto por el contexto operacional, y hacia el proceso de evaluar las limitaciones y oportunidades con los valores estratégicos de la organización.

Esta aseveración introduce el supuesto de que en las organizaciones laborales las acciones de todos los miembros no suelen ser de igual peso en toda la estructura organizativa, aspectos como la estructura formal, los roles de trabajo, procedimientos y los canales de comunicación son determinantes.

Esta conclusión introduce la aplicación del concepto "*coalición dominante*", que fue formulada por Cyert y March (1963)¹¹. La idea de una coalición dominante destaca la fuente inmediata de una importante variación estructural en las organizaciones, pero es una abstracción y que podría ser engañoso si no se utiliza con precaución. En primer lugar, el término de coalición dominante no necesariamente corresponde a los titulares designados formalmente con autoridad en una organización, sino que refiere a los que colectivamente tienen más poder en un determinado período de tiempo. De hecho, se pueden encontrar situaciones en las que hay más de una coalición dominante, donde se ve limitada a un grupo o impugnada por otro, Child ilustra esta posibilidad con algunos sindicatos británicos.

Mintzberg (1992), por su parte señala que los empleados que normalmente constituyen la mayoría de los agentes internos con influencia, deciden ejercer – generalmente- su influencia desde fuera de la organización, una manera de hacerlo es a través de sindicatos. La razón principal es que de manera individual, son muy pocos quienes pueden ejercer el poder desde la coalición interna¹², los sindicatos son considerados agentes pertenecientes a la coalición externa cuando intentan llevar a cabo su influencia sobre la organización más allá de los intereses económicos, es decir que usen su fuerza para afectar las decisiones y acciones en la organización. Estas asociaciones aun cuando funcionan fuera del proceso operativo de la organización, permiten a los trabajadores actuar colectivamente, consiguiendo que su poder como grupo tenga mayor peso en la organización.

¹¹ Cyert R. M. and March J. G., "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

¹² En el entendido de que en una organización el poder está distribuido en varias personas o grupos, si se desea incrementar esta cuota de poder, los individuos tenderán a "asociarse". Mintzberg (1992) hace una clasificación de coaliciones interna y externa, dependiendo si los miembros se encuentran dentro o fuera de la organización.

La asociación puede tratar en condiciones de igualdad en los procesos de negociación, lo cual Galbraith (1952) ha denominado como el *poder para contrarrestar*....cosa que un empleado no puede hacer individualmente.

El concepto de coalición dominante apertura un punto de vista en las estructuras de las organizaciones en relación con la distribución del poder y el proceso de toma de decisiones estratégicas. De esta manera la contribución analítica de una interpretación funcional de la conducta organizacional se refiere al mantenimiento del sistema en respuesta a las limitaciones del contexto, se complementa con una interpretación política que no cuenta con las limitaciones y que pone de relieve el papel de la elección.

Otro grupo de investigadores, enfatizan esta relación de distribución de poder a través del concepto *concentración de autoridad*, D.S. Pugh y el Grupo de Aston¹³ desarrollaron una compleja investigación encuadrable bajo el enfoque contingente a mediados de la década de los 60's. Sus trabajos supusieron la apertura de una línea de investigación ampliamente aceptada y que fue continuada a lo largo de los años por otros investigadores que no formaron parte del grupo original. El Grupo de Aston considera que en el análisis de la estructura de las organizaciones es necesario considerar conjuntos de variables que caractericen las actividades y el desarrollo organizativo, dado que la organización estructura sus actividades en función de las contingencias que debe de afrontar.

A medida que se contrasta la imposibilidad de diseñar estructuras organizativas de eficacia universal y se hace patente la necesidad de una organización adecuada a las características del contexto, se desarrolla dentro de la teoría contingente una corriente encaminada a identificar los factores que inciden en el diseño organizativo, a la vez que se estudia la naturaleza de la interrelación del contexto con la estructura. Bajo esta hipótesis de trabajo, el Grupo de Aston desarrolla su investigación que se expresa en sucesivos trabajos

¹³ Los autores iniciales son D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, Lupton, McDonald y C. Turner.

presentados a lo largo de la década de los 60`s. Sus trabajos desarrollan una metodología de trabajo que hace hincapié en la necesidad de demostrar el carácter determinista de la relación contexto-estructura.

Sus investigaciones consideraron como aspectos relevantes, siete conceptos del contexto organizacional: *origen e historia, el tamaño, la propiedad y el control, el tamaño, el organigrama, la tecnología y la ubicación y dependencia con otras organizaciones.*¹⁴ Los cuales fueron analizados y se construyeron escalas que los definen operacionalmente. El diseño del estudio trata estas variables contextuales como independientes y las variables estructurales como dependientes. Las segundas son: *la estructuración de las actividades*, es decir, el grado en que el comportamiento de los empleados es definido por la especialización de las tareas y procedimientos, *la concentración de la autoridad*, se refiere, a la medida en que las decisiones son tomadas por unidades de control fuera de la organización o centralizada en los niveles jerárquicos al interior de la misma y *la línea de control del flujo del trabajo*, consiste en determinar el grado de control que es ejercido por el personal en lugar de procedimientos impersonales.

Estas variables estructurales conforman lo que han denominado *taxonomía de las organizaciones*, aclaran los autores, que el término taxonomía implica que la clasificación ha sido hecha en base a dimensiones que se pueden medir y que han sido establecidas de manera empírica; por lo tanto una taxonomía, es una clasificación multidimensional.

Esta taxonomía es fruto del hallazgo de dos grupos de factores fundamentales que explicaban más de la mitad de la varianza del modelo en un análisis de componentes principales. Estos dos grupos son la *estructuración de actividades* y la *concentración de autoridad*. Ambos son formas de coordinación y control.

¹⁴ Cf. D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings and C. Turner., " The Context of Organization Structures", Administrative Science Quarterly, Vol. 14, No. 1 (Mar., 1969), Pp. 91-114

Como resultado, se obtienen cuatro categorías o grupos de organizaciones. Estos son:

- **Burocracia total:** en este tipo de organizaciones se ejerce el control mediante la especialización de tareas, el establecimiento de procedimientos y la centralización de la autoridad.
- **Burocracia de flujo de trabajo:** en ésta, el control se fundamenta en la especialización de tareas y el establecimiento de mecanismos específicos de control y no en la centralización de la autoridad.
- **Burocracia personal:** en estas organizaciones el control se realiza mediante la centralización de las decisiones.
- **Organización implícitamente estructurada:** no emplea ninguno de los procedimientos anteriores, sino que logra su coordinación mediante un ajuste mutuo entre los miembros. Esto se ve favorecido por el pequeño tamaño de estas organizaciones, en general.

Además, en la misma taxonomía se obtienen dos factores adicionales: *control de la línea del flujo de trabajo*, que entendemos como el grado en que se ejerce la supervisión, y *tamaño relativo del componente soporte*, que indica el tamaño del componente de staff en una organización. Al mismo tiempo, el Grupo de Aston evalúa la *estructuración de actividades* junto con el *control de la línea del flujo de trabajo*, y determinan la existencia de *modelos mixtos* de burocracias.

El Grupo de Aston define un gráfico en donde se recogen las dimensiones estructurales y los tipos de estructuras que se derivan del análisis de los datos. Este gráfico refleja la taxonomía de organizaciones que el Grupo de Aston pretendía hallar.

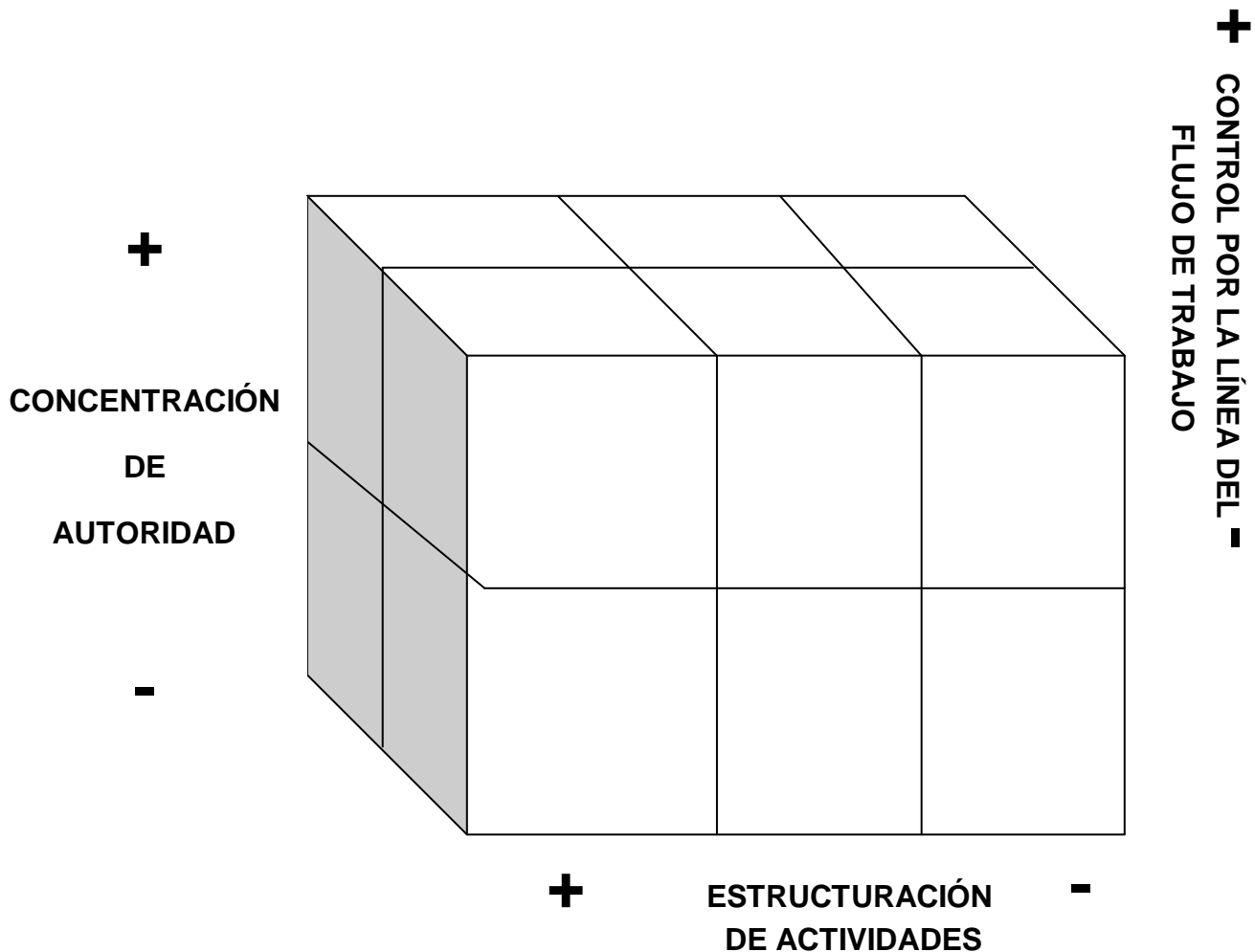


FIGURA 3
Adaptado de Pugh, Hickson, Hinings (1969)

El Grupo de Aston entiende que la estructura de la organización es, en parte, producto del contexto en el que funciona y que sus cambios pueden ser explicados a partir de variables contextuales. El estudio realizado por el Grupo muestra que el *tamaño* y la *tecnología* servían para predecir el grado de *estructuración de actividades*, mientras que el grado de *dependencia* y *número de localizaciones de centros de trabajo* de la organización favorecía la predicción del grado de *concentración de autoridad*.

Finalmente, el Grupo de Aston evalúa el efecto del tiempo sobre las dimensiones estructurales, bajo el supuesto de una secuencia de desarrollo

organizacional que se fundamenta en la taxonomía por ellos determinada. En este sentido, y siguiendo el razonamiento del Grupo de Aston, la evolución estructural de una organización podría describirse del siguiente modo: en sus inicios es una *organización implícitamente estructurada*. Con el paso del tiempo, sus características estructurales evolucionan de modo que la organización se va transformando en una *burocracia de preflujo de trabajo* o *burocracia naciente de flujo de trabajo*. Finalmente, y dependiendo del contexto, se transforma en una *burocracia de flujo de trabajo*.

Esta secuencia es posible argumentando que las dos dimensiones: estructuración de actividades y control por la línea del flujo de trabajo, que sirven para conceptualizar entre *burocracia de flujo de trabajo*, *burocracia preflujo de trabajo* y *burocracia naciente de flujo de trabajo* son influenciadas por los cambios históricos.

Los autores señalan que las clasificaciones consideradas en sus estudios no pretenden ser exhaustivas sino únicamente son indicativas de lo que puede ser considerado un estudio multidimensional.

Como podemos observar este enfoque contingente centra el análisis organizacional en su estructura, el individuo deja de ser objeto de los reflectores y son precisamente las variables contextuales/ambientales las que ocupan su lugar. De tal manera que no existe una forma única de estructurar a las organizaciones o de hacer las cosas para garantizar la consecución del éxito sino que depende de la organización y de su entorno. De tal manera que la singularidad queda rezagada en el análisis organizacional y es precisamente el análisis comparativo de las organizaciones a través de la cual el movimiento de la Contingencia centra sus conclusiones.

1.2 NUEVO INSTITUCIONALISMO: UNA VISIÓN PANORÁMICA.

El Nuevo Institucionalismo se concibe como una propuesta para el estudio de los fenómenos sociales reconociendo discrepancias entre la normatividad racional y la ponderación de los intereses que se desarrollan en la reproducción de las instituciones. Las interrogantes que han pretendido contestar, las establece George Tsebelis de la siguiente manera: ¿porqué importan las instituciones? y ¿son las instituciones susceptibles de diseño o, por el contrario, son producto de la evolución social?, ¿qué intereses promueven las instituciones: las de un grupo o las de toda la sociedad?.

Los procesos sociales en los que nos encontramos inmersos exigen cada vez más que las organizaciones garanticen su supervivencia en base al desarrollo de contextos institucionalizados. La conformación de los mismos implica el desarrollo de ambigüedades al interior de las organizaciones ya que se establecen estructuras cada vez más formales que funcionan como mecanismos de reproducción y control de las políticas y procedimientos que han de regular toda la estructura de la organización en aras de la eficacia.

Es precisamente la búsqueda obsesiva de la eficacia que propicia la gestación de escenarios de simulación...Tsebelis (1990) por su parte, realizó una clasificación de los entramados institucionales entre los que son *eficientes* (aquellos que promueven los intereses de todos o casi todos los actores) y los que denomina *redistributivos* (aquellos que promueven los intereses de una coalición frente a otra). De tal manera que las instituciones no tienen necesariamente su origen en la eficacia, generalmente son creadas para satisfacer los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas.

Los ambientes controlados institucionalmente protegen de turbulencias a las organizaciones (Emery y Trist, 1965; Terreberry, 1968 en Powell y DiMaggio, 1999) ya que propician el equilibrio de las relaciones sociales que se entretienen en su interior y exterior.

Los elementos constantes en el proceso de institucionalización los hemos de concebir en el desarrollo de cuatro etapas:

- Un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el campo organizacional.¹⁵
- El surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos.
- Un incremento en la carga de información de que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo.
- Desarrollo de conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones que están en una empresa común. (DiMaggio, 1983).

Estas etapas reflejan la incidencia de nociones que presentan similitudes con el concepto de cultura, ya que implican redes sociales formales e informales, estructuras de poder y contrapoder, hábitos y costumbres que alcanzan vínculos tan estrechos que conforman una ideología...hablamos entonces de conceptos y actos que los individuos se han apropiado por medio de la transmisión de factores que la sociedad legitima por la percepción positiva que se tiene de ellos.

¹⁵ Por *campo organizacional* hemos de entender a aquellas organizaciones que, en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares. (Powell y DiMaggio, 1999:106.)

Esta similitud no es producto de la casualidad o de anomalías conceptuales, de hecho Weber señaló:

“...las instituciones están también hechas de otra materia, conviene a saber, están fabricadas de intereses y valores, sanciones y convicciones”.

Respecto a la noción del concepto *institución* para ilustrarla encontramos que en el interior de la literatura económica se concibe como la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo. Siendo los usos, normas y costumbres o hábitos los que regulan las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo.

En la inspiración de Durkheim, la *Institución* es concebida como:

La representación ideal y parcializada del orden social.

Durkheim reconoce al igual que Weber que la institución no necesita consenso, es decir, trasciende las voluntades individuales y es precisamente la colectividad, quien le otorga legitimidad a través de una representación ideal del orden social.

De esta forma, la institución propone un orden, legitima y proporciona valores y son los actores de acciones institucionalizadas quienes aprenden sistemáticamente los significados inscritos en esta representación ideal lo cual pone en evidencia la existencia de un proceso educativo que garantiza el funcionamiento de la institución a través de la repetición de significados que quedarán grabados de manera indeleble en la conciencia del individuo.

Por lo tanto, la institución es una idea, es una construcción de los hombres que refleja el estado ideal de las relaciones limitando y conduciendo la conducta de los individuos.

La institución hace referencia a un conjunto de valores, de normas y también de roles generando una visión idealizada de los fines y la conducta que deben seguir los actores que la integran. De tal manera que nuestras expectativas o construcciones de significado respecto a: “la familia, el sindicato, la escuela, el hospital, etc...” Siempre se desarrollarán en un ámbito sublime.

North (1990), por su parte, establece que “las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los [seres] humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en la que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico”.

La institución posee elementos estructurales que si se llegaran a omitir, afectarían la esencia de la misma y la distorsión traería como consecuencia su inexistencia o su transformación en algo más. Esto no quiere decir que las instituciones sean inamovibles, de hecho incluyen elementos que reflejan una realidad contradictoria, ya que por un lado impulsan al cambio y por otro inducen a la inmutabilidad.

Lourau considera que la combinación de estas variables, *lo instituido* y *lo instituyente*, conforma la característica equívoca del concepto; lo instituido que estará dado por lo establecido, lo determinado y que constituye una fuerza que busca perpetuarse de un modo determinado y conservador en contra de todo cambio.

Lo instituyente será aquella fuerza que oponiéndose a lo instituido, será portadora de la innovación, el cambio y la renovación. Tanto lo instituido como lo instituyente, poseen una naturaleza dinámica ya que uno ansía el lugar del otro.

Estos altos niveles de estructuración inducen a que los esfuerzos individuales y colectivos se centren en tratar racionalmente al panorama incierto y fluctuante que caracteriza a la realidad social, conduciendo a procesos de homogeneidad de la estructura y cultura en el campo organizacional.

El Nuevo Institucionalismo es concebido por los estudiosos de las organizaciones como un enfoque para concentrarse en las estructuras de las mismas y en los procesos, tomando como punto de partida el isomorfismo institucional. Por lo que este concepto se convierte en una herramienta valiosa para atender y entender el entramado que subyace en gran parte de la vida organizacional.

Al respecto, Powell y DiMaggio establecen tres mecanismos de cambio¹⁶ que impelen esta similitud:

El isomorfismo coercitivo, el mimético y el normativo.

El primero resulta de la imposición, de presiones internas y/o externas, formales e informales, es decir, estamos hablando de la homogeneización de los modelos organizacionales a través de relaciones directas de autoridad que puede ejercer el Estado u otras organizaciones cuyo poder de influencia puede estar fundamentado en el monopolio.

La búsqueda de implantar un ambiente legal común, en la que la estandarización simplifique o al menos permita la comparación entre

¹⁶ Powell y DiMaggio (1999:107) abordan el concepto de cambio organizacional como el cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, programa o misión.

organizaciones (por ejemplo, planes de estudio, que regulan el perfil de egreso del estudiante) puede ser considerada una de las causas de este tipo de isomorfismo, que además afecta muchos aspectos de la conducta y estructura de las organizaciones.

Estas imposiciones de procedimientos, reglas y/o estructuras no siempre se originan en mandatos gubernamentales, en ocasiones, de manera interna es la organización la que decide modificaciones que le han de permitir mejorar su desempeño.

Podrá parecernos en primera instancia que se trata de procesos arbitrarios, sin embargo hemos de reconocer que en el caso de los *Sindicatos*, cuyo referente institucional debe responder a la defensa de los derechos humanos y se requiere activar mecanismos de intervención a través de negociaciones colectivas y del derecho de huelga; las connotaciones que adquiere este modelo podrán ser entendidas incluso como positivas.

El isomorfismo mimético deriva de la incertidumbre, del proceso de imitación que adoptan algunas organizaciones para responder a su entorno. En el marco de la modernidad generalmente nos mostramos reacios a aceptar que los cambios en las organizaciones sean producto de la imitación, sin embargo, en realidad, se trata de una constante, prueba de ello son los procesos de Benchmarking, entendida como una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos en la economía de mercados, consiste en tomar *comparadores* como son los servicios, productos y procesos de trabajos de organizaciones que evidencien las mejores prácticas con el propósito de transferir su conocimiento y aplicación.

Powell y DiMaggio utilizan el término de modelado como un mecanismo de respuesta a la incertidumbre, que a su vez responde a procesos de innovación, como destaca Alchian (1950):

“Aunque es cierto que hay quienes hacen innovaciones conscientemente, hay quienes en sus esfuerzos imperfectos por imitar a otros, de modo inconsciente innovan al adquirir involuntariamente atributos únicos inesperados o no buscados que en las circunstancias prevalecientes demuestran ser en parte responsables del éxito. Otros a su vez, intentarán copiar la singularidad, y el proceso de innovación-imitación continua.”

El isomorfismo mimético explica, por tanto la tendencia que tienen las organizaciones a modelarse a sí mismas siguiendo a organizaciones similares en su campo, las cuales han de parecerles más exitosas. Por lo que la innovación, tomada como pretexto, deja de serlo, cuando se propagan ciertos arreglos estructurales o procesos, convirtiéndose en tradición.

La última fuente de cambio organizacional isomorfa es de carácter normativo cuya centralidad está dada en el conocimiento profesional, su transmisión puede darse a través de la educación formal o bien a través de redes profesionales que difunden los nuevos modelos más allá de las fronteras de la organización a la cual pertenecen.

Hall (1968) destaca que la profesionalización¹⁷ de los trabajadores cuyos futuros están ligados con el de las organizaciones que los emplean está haciendo obsoleta la relación entre el compromiso organizacional y la lealtad profesional que caracterizaba a los profesionales tradicionales.

¹⁷ Powell y DiMaggio (1999) establecen de acuerdo con Larson (1977) y Collins (1979) que la profesionalización se define como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo.

A la profesionalización se le atribuyen dos fuentes importantes de isomorfismo: la educación formal y legitimidad que tienen fundamentos cognoscitivos y la segunda es la proliferación de redes profesionales que van más allá de una sola organización y difunden rápidamente nuevos modelos.

1.2.1. ENFOQUES NEOINSTITUCIONALISTAS: ECONÓMICO, SOCIOLOGICO Y POLÍTICO.

El Nuevo Institucionalismo está constituido por un conjunto de enfoques básicos que son: el económico, sociológico y político.

El Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) debe su renacimiento a autores como Ronald Coase, Armen Alchian, Oliver E. Williamson y Douglass C. North. Los orígenes los encontramos en la idea formulada por Coase en los años treinta acerca de la significación de los “costos de transacción”, los autores coinciden en señalar que en toda actividad productiva son determinantes los factores que permiten la operatividad del mercado, por lo que en la realidad económica, en donde interactúan las empresas, gobiernos y consumidores son muy importantes los niveles de desarrollo tecnológico como los costos de transacción cuando deben ser explicados los resultados económicos.

North (1998) define los nuevos enfoques que aporta el institucionalismo económico siguiendo el criterio de E.G. Furubotn y R. Richter (1997):

1.- En términos metodológicos, el NIE tiene una perspectiva incluyente ya que reconoce agentes económicos que no son individualistas. Los estados, las empresas, los partidos políticos tienen visiones estratégicas, de largo plazo, que no los hacen diferentes a quienes toman decisiones individuales.

2.- En la teoría neoclásica, la decisión personal maximizadora de beneficios es inalienable de la racionalidad económica.

Sin embargo, en este enfoque del NIE se consideran los límites de esta racionalidad, ya que la pertenencia de los individuos a organizaciones sociales, hace que operen constreñimientos propios de la estructura institucional.

3.- Lo anterior nos lleva a plantearnos las características de la racionalidad económica de las personas. North acuñó el concepto de “racionalidad individual imperfecta” para señalar la abundancia de casos en que las personas no pueden regirse por la racionalidad del máximo beneficio debido a que no poseen toda la información del mercado, o tienen ciertas restricciones fruto de su historia y sus influencias culturales. Asimismo, Williamson, ha puesto sobre la mesa de trabajo el concepto de “contrato incompleto”, con el que ha querido mostrar que no todos los intercambios económicos están organizados bajo condiciones contractuales de mercados ideales, perfectos.

4.- Williamson, destaca que no siempre los individuos actúan de buena fe frente al mercado. También existen sujetos para los cuales tiene ventaja un comportamiento deshonesto, produciéndose por lo tanto una situación de “contrato incompleto”.

5.- Bajo este enfoque se reconoce la existencia de asociaciones económicas espontáneas o de diseño que favorecen el funcionamiento de coaliciones de intereses que buscan imponer su criterio.

6.- Las “estructuras de gobernabilidad” también actúan sobre el mercado modificando las pautas de conducta maximizadora de los sujetos. Se trata, de la importancia que tienen las normas y que restringen el comportamiento de las personas mediante el recurso de sanciones legales.

7.- En un plano más general, el orden “institucional”, que en los términos definidos por North, pretenden reducir la incertidumbre del individuo frente al futuro, impone una trama de mecanismos para hacer viable el funcionamiento del mercado.

8.- Finalmente, la distinción entre “instituciones” y organizaciones”. Enfatizan en que el concepto de organizaciones es la forma que adquieren las instituciones cuando se trata de que los sujetos se organicen para conseguir un objetivo específico.

A su vez el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) enfatiza la trascendencia de los procesos cognitivos de los individuos, a diferencia del NIE, éste no admite la existencia de actores que de manera deliberada influyan o manipulen las prácticas institucionales en pro del éxito organizacional. Este enfoque considera que los individuos mantienen una actitud pasiva, en la que eficazmente pueden adaptarse a su contexto organizacional, teniendo éstos muy poca influencia en el entorno.

De tal manera que el comportamiento de los individuos puede ser explicado en función de los procesos de adquisición de conocimientos de otras organizaciones e individuos. Estas reglas y tradiciones institucionales son el fruto de procesos históricos y a la vez conforman marcos de referencia con el que los individuos interpretan y explican el mundo que los rodea.

Meyer y Rowan (1999), autores representativos del NIS, establecen que las “reglas institucionales” afectan las estructuras organizacionales y su desempeño además de que las van conformando a través del tiempo, por medio de la adopción de mitos racionalizados.

Ellos argumentan que las estructuras formales de las organizaciones son endémicas a las sociedades modernas y reflejan marcadamente los mitos que prevalecen en sus ambientes institucionales, estos mitos están por encima de cualquier interés particular y debido a sus características de racionalidad e impersonalidad son legitimados independientemente de las evaluaciones de su efecto en los resultados del trabajo. La adopción y aplicación de estos elementos socialmente aceptados generan a su vez la maximización de la legitimidad de la propia organización y por lo tanto el aumento de sus recursos y capacidades de supervivencia.

Por lo tanto, el éxito organizacional se percibe como un concepto complejo que va más allá de la coordinación y control eficientes de las actividades productivas, se requiere el desarrollo de capacidades que les permitan hacerse isomorfos a contextos institucionalizados y reflejarlo de manera fidedigna en su estructura, funcionarios y procedimientos, ya que la incorporación de estructuras con alto valor ceremonial como las que reflejan conocimientos expertos recientes o prestigiosos hacen que la posición de una organización sea más favorable respecto de otra.

Sin lugar a dudas existe una estrecha relación entre las organizaciones y el ambiente en el que se encuentran inmersas, ya que éste último establece las pautas de acción que han de seguirse para incrementar sus posibilidades de supervivencia en un mundo cada vez más competitivo, la idea es que cuanto más institucionalizado esté el ambiente, más tiempo y energía dedicarán las élites organizacionales al manejo de su imagen pública y menos tiempo dedicarán a la coordinación y administración de las relaciones particulares que van más allá de sus límites.

Estas reglas institucionalizadas definen nuevos escenarios organizativos, redefinen los ya existentes y especifican racionalmente los medios para tratar con cada una, inciden directamente en la dinámica organizacional y se difunden a una

velocidad vertiginosa por medio de redes sociales cada vez más densas que a su vez generan un número mayor de mitos racionalizados, propiciando nuevas prácticas particulares y por lo tanto nuevas estructuras.

Powell y DiMaggio (1999) pertenecen a este enfoque y al igual que Meyer y Rowan están interesados en los efectos ambientales sobre la estructura organizacional, pero a diferencia de éstos, sus estudios se enfocan en analizar la homogeneidad estructural a través de procesos de cambios institucionales.

March y Olsen son considerados los principales representantes del Nuevo Institucionalismo Político (NIP), el cuestionamiento vertebral de este enfoque se encuentra en los elementos que regulan el comportamiento de los individuos en un ámbito organizacional.

Interesante nos resulta la propuesta de estos autores del concepto *Institución* que señalan como una colección relativamente estable de normas y prácticas inmersas en una estructura de significados y recursos que son relativamente invariantes frente a los cambios de los individuos y relativamente resistentes a las preferencias idiosincrásicas, expectativas de los individuos y a las cambiantes situaciones externas (March y Olsen, 1995).

En este sentido prevalecen reglas constitutivas y prácticas que prescriben la conducta, y a manera de correspondencia se establecen actores específicos para situaciones específicas. Hay estructuras de significados incrustados en las identidades, propósitos comunes que orientan y dan sentido a la conducta.

El NIP enfatiza el carácter endógeno de las instituciones políticas, así como el hecho de que son construcciones sociales, que comprenden estructuras, procedimientos operativos y reglas que tienen un rol parcialmente autónomo en la vida política.

La idea es que las instituciones pueden generar orden en las relaciones sociales, reducir la incertidumbre en lo que concierne a la variabilidad y flexibilidad del comportamiento, así como el restringir los deseos y las empresas individualistas. La lógica propia de la acción que sigue la perspectiva institucionalista es la acción que se orienta y rige por reglas. Estas prescripciones, derechos y obligaciones derivan esencialmente de los vínculos de pertenencia que los individuos conciben como ligados a su identidad. Ello implica la noción, de reconocerse como miembros de una comunidad política. Dicha condición está marcada por un elemento distintivo que configura prácticas y expectativas.

Las reglas se siguen pues, porque se perciben como “naturales”, “correctas” y “legítimas”. Ahora bien, estos rasgos descritos sobre las instituciones no suponen de ninguna manera el que las instituciones tengan que ser estáticas o inmóviles. Todo lo contrario: la institucionalidad y la institucionalización sobre procesos que devienen de manera continua, aunque lo normal sea que dichos cambios no se den repentinamente.

Concluimos este apartado con la declaración de March, sobre su posición institucionalista:

“Yo creo que la clase de institucionalismo que tiendo a practicar es muy conductual en el sentido de que éste versa sobre el entendimiento de la conducta y la toma de decisión, pero llega a ser muy histórico porque especifica que se acumulan reglas a través del tiempo y que la acción está basada en reglas. Así, es conductual en el sentido de que se interesa en la conducta humana, pero es histórico e institucional en el sentido de que considera dicha conducta incrustada en una gran cantidad de reglas”...

1.3 LA VISIÓN DARWINISTA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

En el apartado anterior se destaca que la respuesta del Nuevo Institucionalismo a los procesos de homogeneización de las organizaciones es el *isomorfismo*, que de acuerdo a Hawley (1968) éste es entendido como un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Hannan y Freeman (1977) han contribuido a ampliar de manera significativa las ideas de Hawley al agregar que el isomorfismo es posible porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones¹⁸ o bien porque los individuos que toman las decisiones organizacionales aprenden las respuestas adecuadas y en consecuencia modifican su conducta. Hannan y Freeman se enfocan en: *el proceso de selección*.

Esta perspectiva conforma lo que se conoce como la Ecología de las Poblaciones sobre las relaciones entre las organizaciones y el medio ambiente, que de acuerdo a líneas anteriores supone una jerarquía de autoridad y control que sitúan la toma de decisiones en su conjunto en la parte superior de la estructura formal de la organización. De esto se deduce, entonces, que las organizaciones se ven afectadas por su entorno de acuerdo con las formas en que los gerentes o líderes formulan estrategias, toman decisiones y las ponen en práctica.

La ecología de las poblaciones, estudia el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones observando las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño. Destaca en esta visión que la atención se centra en un conjunto de organizaciones sometidas en un mismo entorno, al que se denomina, en términos generales, *población*. Las nuevas condiciones del entorno implican

¹⁸ Los autores aclaran que el concepto de *las poblaciones de las organizaciones* no se refiere a objetos inmutables de la naturaleza sino que son abstracciones útiles para los propósitos teóricos.

cambios organizacionales, los cuales se explican en función de un proceso de selección, en la que ciertas organizaciones no pueden continuar existiendo en ciertos ambientes, por lo que desaparecen y son reemplazadas por otras que son motivadas o estimuladas por las nuevas condiciones que prevalecen en el ambiente. Hannan y Freeman (1974) añaden al análisis la posibilidad de adaptación extrema, entendida esta como la movilidad entre las formas, a diferencia del proceso de selección que implica la pérdida efectiva de las organizaciones.

Esta teoría introduce el concepto de *inercia estructural*, para aludir a la resistencia que presentan las organizaciones ante cambios de su entorno, ya sea por factores internos y/o externos. Por lo que las organizaciones que no posean las características que el entorno exija serán eliminadas del mercado por un proceso de selección natural. De tal manera que es el entorno quien dicta las pautas, los factores clave de supervivencia que se extiende a todas las organizaciones que conforman la población respectiva.

La posibilidad de que la estructura de las organizaciones contenga un componente de inercia fue sugerida por Burns y Stalker (1961) y Stinchcombe (1965). Las propuestas de Hannan y Freeman en el análisis organizacional presentan un listado que constituyen elementos de presión interna que pueden confluir en la inercia estructural:

1.- Los vertiginosos avances tecnológicos implican que la inversión de una organización en planta, equipo y personal especializado se constituyan en activos que no son fácilmente transferibles a otras tareas o funciones.

2.- La información por sí sola, representa una limitante para los responsables de tomar las decisiones en las organizaciones. La veracidad y oportunidad de la información deben ser las características que la definan pero que lamentablemente rara vez coinciden.

3.- Las situaciones políticas internas también pueden constituirse como limitantes. Cuando las organizaciones se ven forzadas a modificar su estructura, también sus sistemas internos formales e informales sufren transformaciones por lo que los equilibrios políticos se ven perturbados y algunas subunidades pueden presentar resistencia.

4.- La historia de la propia organización puede constituirse como una limitante. En muchas ocasiones cuando la organización se encuentra demasiado estructurada, es decir las normas y reglas que regulan su funcionamiento le generan rigidez, a tal grado, que su transformación puede implicar incurrir en costos elevados o quizás trastoquen los valores que la definen como organización.

Dentro de los elementos que generan presiones externas hacia la inercia, destacan:

1.- Las barreras legales y fiscales de entrada y salida de los mercados, las cuales, generalmente son numerosas. En el análisis organizacional se destacan las dificultades de entrada, sin embargo, también las barreras legales de salida requieren especial atención ya que ciertas restricciones impiden a las organizaciones abandonar el ejercicio de ciertas actividades o bien ampliar su campo de acción.

2.- La información del exterior también es considerada como una limitante de manera paralela a la interna. En este punto, los autores reconocen lo costoso que puede resultar obtener información externa sobre todo en situaciones turbulentas.

3.- Las limitaciones de legitimidad también emanan del medio ambiente.

4.- Un último elemento lo constituyen las restricciones de la racionalidad colectiva, que resulta una de las cuestiones más difíciles de lograr, alcanzar un equilibrio general.

Hannan y Freeman nos presentan el análisis ecológico en tres niveles: individual, poblacional y de la comunidad. Eventos en un nivel casi siempre tienen consecuencias en otros niveles. Sin embargo, pese a esta interdependencia, los acontecimientos de la población no puede ser reducidos a eventos individuales (ya que los individuos no reflejan la variabilidad genética completa de la población) y a su vez los eventos de la comunidad no puede reducirse simplemente a los eventos de la población. Por lo que de estos tres niveles de análisis se desprenden al menos cinco: (1) miembros, (2) subunidades, (3) las distintas organizaciones, (4) las poblaciones de las organizaciones, y (5) comunidades (de las poblaciones de organizaciones). Los últimos tres niveles pueden ser vistos como correspondientes a los tres niveles discutido por la ecología en general.

La complejidad adicional se debe a que las organizaciones están más cerca de descomponerse en elementos constitutivos que son los organismos. Los miembros individuales y subunidades puede pasar de una organización a otra sin presentar elementos paralelos.

Bajo este esquema, los autores abogan por un desarrollo paralelo de la teoría y la investigación en el nivel de las poblaciones, ya que este favorece el análisis de las organizaciones y su relación con el entorno, las dimensiones individual y colectiva conviven en la intimidad de las organizaciones, ya que poseen elementos unitarios dados por los miembros que la integran y que a la vez construyen las particularidades que han de definir a las organizaciones siendo el vínculo el destino compartido de la misma. Ya que todos comparten en cierta medida el éxito o fracaso de la misma. El análisis de las organizaciones implica determinar las poblaciones, las cuales deben ser iguales en algún aspecto, es decir, deben tener un cierto carácter unitario. Desafortunadamente, la

identificación de una población de organizaciones no es tarea fácil. El enfoque ecológico sugiere un enfoque sobre el destino común con respecto a las variaciones ambientales. Todas las organizaciones poseen rasgos distintivos, que a su vez implican que no existan dos que se vean afectadas de forma idéntica por cualquier choque exógeno dado. Sin embargo, podemos identificar clases de organizaciones que son relativamente homogéneas en términos de vulnerabilidad del medio ambiente.

Determinar la forma de la organización es conocer su plan de acción para convertir los insumos en productos, el plan general se puede deducir, aunque de manera algo diferente, mediante el examen de cualquiera de los siguientes aspectos:

1.- La estructura formal de la organización y las normas escritas de funcionamiento, etc..

2.- Los patrones de actividad dentro de la organización, es decir, lo que realmente se hace por cada quién, o

3.- La normativa del orden de las formas de organización que se definen como correctas y apropiadas por los miembros y los sectores pertinentes del medio ambiente.

Una vez definida la forma de organización, se podrá determinar de una manera más precisa la población de las organizaciones.

Elton (1927) y Hutchinson (1959) distinguidos ecologistas, sugieren que una ecología de la población de las organizaciones debe tratar de comprender las distribuciones de las organizaciones a través de las condiciones ambientales y las limitaciones de las estructuras organizativas en diferentes ambientes, y, en general tratan de responder a la pregunta, ¿Por qué hay tantos tipos de

organizaciones?. Hawley (1968) da respuesta a este cuestionamiento argumentando que la diversidad de formas de organización es isomorfa a la diversidad de ambientes, presentándonos una correlación de uno a uno. Cada unidad experimenta limitaciones que la obligan a parecerse a otra unidad que tenga el mismo conjunto de restricciones. La explicación de Hawley hace especial hincapié en los patrones de comunicación y complementos estructurales: “[las unidades de la organización] deben someterse a las condiciones normales de comunicación y a los procedimientos estándares, en consecuencia, desarrollarán disposiciones similares internas dentro de los límites impuestos por sus respectivos tamaños”. (Ibíd, Pág. 334).

A su vez Hannan y Freeman consideran que esta visión de isomorfismo debe ser complementada con un criterio de selección y una teoría de la competencia. Esta última tiene dentro de sus principales causales, la diferencia entre la demanda y oferta de recursos, en donde la primera excede a la segunda.

Bajo este enfoque se considera que ciertas organizaciones no florecen en ciertas condiciones ambientales ya que existen otras que compiten con éxito por los recursos esenciales. Por lo que, dada la insuficiencia de los recursos y la capacidad ilimitada de las organizaciones para ampliar o modificarse, la competencia se deriva.

Algunas observaciones de estos autores alrededor de la Teoría de la Ecología de las Poblaciones enfatizan el tamaño de las empresas, ya que advierten el dominio que pueden ejercer las grandes organizaciones de manera individual o colectiva sobre otras de menor tamaño que prevalecen en determinado medio ambiente, un segundo elemento a incorporar en el análisis de las organizaciones es la selección de la perspectiva del tiempo y la importancia de estudiar no sólo a las grandes empresas ya que también las pequeñas organizaciones pueden presentar situaciones de inercia lo suficientemente fuertes que pueden incidir en las variables observables entre las grandes organizaciones.

Un último elemento de análisis a considerar, advierten los autores, son las alianzas que pueden establecer organizaciones dominantes con el fin de reducir las presiones de selección.

CAPÍTULO II

“Para que los hombres se tornen o permanezcan civilizados, el arte de asociación debe desarrollarse y perfeccionarse entre ellos en la misma medida en que la igualdad de condiciones entre ellos crece.”

ALEXIS DE TOCQUEVILLE

*“Recurrir a la opción **voz** en lugar de marcharse, representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La opción **voz** se define en este contexto como cualquier intento que se haga para promover algún cambio, en lugar de limitarse a huir...”*

HIRSCHMAN

“EL SINDICATO COMO ACTOR SOCIAL”.



II.- EL SINDICATO COMO ACTOR SOCIAL.

La aceleración de los cambios sociales en las sociedades contemporáneas durante las últimas décadas ha aumentado significativamente la complejidad de las relaciones laborales y plantea nuevos retos para su análisis. En la época fordista, las relaciones laborales se desarrollaron en un marco con normas y actores bien definidos. En la actualidad las formas de organización y representación han generado que este marco de estabilidad sea cosa del pasado y se conviertan en objetos flexibles en donde prevalece la negociación y el conflicto.

Históricamente el sindicalismo ha sido concebido como un movimiento social dedicado a la defensa de los intereses socioeconómicos de los trabajadores, normalmente, en un entorno en donde los empresarios han tenido en sus manos todo el poder para imponer las condiciones de trabajo; pero a la vez el movimiento sindical también ha tenido como fin la impugnación del orden social existente, generalmente desfavorable a sus intereses particulares. Determinamos entonces dos objetivos: uno laboral y otro político.

Por lo tanto, los sindicatos no sólo nacen para la defensa de los intereses de los trabajadores, ya que para ello deben intervenir en la política; son organizaciones de intermediación de intereses, los cuales en diversas ocasiones se contraponen, por lo que resulta imprescindible ejercer el derecho a la negociación colectiva a través de la plataforma política que proporciona la democracia y las relaciones que se entretajan entre la sociedad civil y el Estado.

Hablar de sindicatos, implica plantear los temas de redes complejas de autoridad, poder, conflictos laborales, liderazgo, representación, representatividad, consenso y legitimidad entre otros conceptos que puestos en marcha pueden hacer que éstos cobren importancia en otras dimensiones infringiendo los límites que establecen sus objetivos como organización.

El problema aparece entonces en la ponderación y defensa de los intereses de cada actor, ya que cada uno de ellos tratará de maximizar sus beneficios generando un ambiente de poder y contrapoder.

Un examen retrospectivo, que constituye el objetivo del presente capítulo, no sólo nos permite sumergirnos en las fronteras de la comprensión de la continuidad de las ideas, la repetición de los problemas y los mecanismos y estrategias de solución que se forjan a través de la acción organizada de los individuos también nos proporciona las herramientas necesarias para delinear una ruta de progreso en el manejo y solución de conflictos colectivos.

Para realizar el recorrido de las diferentes propuestas teóricas nos apoyamos en Köhler y Artiles (2010)¹⁹ quienes presentan a los diversos autores a través del siguiente ordenamiento:

- *Clásicos.*
- *Contemporáneos.*
- *Actuales.*

En la siguiente tabla se presenta de manera esquemática los autores que consideramos de acuerdo a la clasificación anterior.

¹⁹ Los autores argumentan que la distinción no se realiza en base al tiempo de vida de los autores ni al año de edición de sus obras, ni que los actores denominados como actuales sustituyan a los contemporáneos y éstos últimos se consideren como obsoletos, sino que reflejan el desarrollo de los debates y estudios en el ámbito de las relaciones laborales.

CLASIFICACIÓN DE AUTORES CON APORTACIONES EN EL ÁMBITO
DE LA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES.

| CLÁSICOS | CONTEMPORÁNEOS | ACTUALES |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Adam Smith. • Carlos Marx. • Max Weber. • Émile Durkheim. | <ul style="list-style-type: none"> • Sydney y Beatrice Webb. • Elton Mayo. • J.R. Commons. • Perlman. • John T. Dunlop • Lewis Coser. • Ralf Dahrendorf. • Alain Tourine. • Robert K. Merton. • Richard Hyman. • Harry Braverman. • Michael Burawoy. | <ul style="list-style-type: none"> • James S. Coleman. • Jon Elster. • Mancur Olson. • Niklas Luhmann. • Michael Foucault. • Philippe C. Schmitter. |

TABLA 1

Fuente: Elaboración propia en base a Köhler y Artiles, 2010.

2.1 PREMISAS TEÓRICAS DE LAS RELACIONES LABORALES.

2.1.1 LOS CLÁSICOS EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES.

En los orígenes de la teoría de las relaciones laborales destacan las aportaciones de Smith, Marx, Weber y Durkheim, quienes son considerados como los teóricos clásicos, por lo que la revisión de sus perspectivas resulta obligatoria.

Smith(1723-1790) introduce la división del trabajo en todas sus dimensiones, desde el mercado mundial hasta el interior de los talleres. Identifica al trabajo fabril de las sociedades industriales como un enorme progreso para la humanidad y a la vez como una fundamental degradación del trabajador, lo cual constituye una dialéctica presente en todos los clásicos.

El trabajo como expresión vital del ser humano y como necesidad de garantizar la reproducción material de la sociedad de forma organizada es desde Smith un tema central para el análisis de las relaciones laborales. Como filósofo de la moral, dedica gran parte de su obra a los impactos perjudiciales de la modernización económica en los individuos y a las necesidades de una intervención pública, por ejemplo, un sistema educativo general, para prevenir y corregir estos impactos.

Smith desarrolla un concepto claro y realista de las relaciones salariales en la empresa. Considera que el salario del trabajador no es el resultado de la oferta/demanda en un mercado laboral, sino consecuencia de una relación de poder entre dos clases. Con la ambigüedad de la división del trabajo social y de la libertad del mercado laboral así como con los efectos alineatorios del trabajo fabril, Smith abrió los campos temáticos de la teoría social clásica.

Para Marx (1818-1883) el trabajo es un hecho social porque el hombre no trabaja solo y el valor de un producto no depende del valor de un individuo sino de varios, dependen unos de otros. Esa dependencia crea unas relaciones entre los hombres por lo que el trabajo de un individuo forma parte del trabajo social.

Estas relaciones de trabajo deberían asegurar un reparto equitativo del trabajo social para que todos los hombres pudieran satisfacer sus necesidades y satisfacer las de la sociedad. Las relaciones laborales (entre asalariados y capitalistas) coartan la libertad del individuo para buscar por si mismo los medios para proporcionarse la subsistencia y el bienestar material... un asalariado industrial nacía y moría con la misma condición, no existía la opción de cambiar.

Marx definió como sujeto de la relación entre capitalistas y trabajadores al empresario, función que desempeña al comprar la fuerza de trabajo por un salario, con la finalidad de aumentar los beneficios que obtiene.

Esta alienación se produce en varias dimensiones (Marx, 1859):

- En el trabajo, porque el empresario capitalista no permite que desarrolle sus capacidades porque los trabajadores realizan las tareas en el orden y forma en que le son indicados. El trabajador no controla el proceso de trabajo ni controla su propio trabajo al tener que vender su fuerza de trabajo a precio de mercado, el trabajador se convierte en mercancía, el trabajo se convierte en una actividad ajena al individuo; alienado en el producto de su trabajo.

- Respecto a otros trabajadores. Para Marx el trabajo es la expresión de la naturaleza humana y se basa en la cooperación y la solidaridad. Marx dice que el trabajador se vuelve competitivo en vez de cooperativo.

- En su propia naturaleza humana porque en el modo de producción capitalista se deshumaniza al ser humano, es una equiparación a los animales.

Weber (1864-1920) centra su aportación a partir de la civilización capitalista que invade desde Europa Occidental y América del Norte al resto del mundo sin cumplir sus promesas de una mayor democracia y libertad a la vez que eliminaba las bases sociales para las esperanzas revolucionarias socialistas. El capitalismo no genera un creciente proletariado revolucionario, sino una casta de administrativos, un rápido aumento de la burocracia privada en las grandes empresas y consorcios (Weber, 1918) incluso las mismas organizaciones obreras se convierten en aparatos burocráticos autoritarios. Weber no creía en la democratización de la sociedad de masas y su problema político se localizaba en la formación de una clase dirigente capaz de liderar esta sociedad moderna.

Para Weber las relaciones laborales burocráticas son *deshumanizadas*, dominadas por la objetividad de la organización racional, representada no por la persona de un jefe sino por un especialista profesional que supervisa el orden formal y las reglas generales sin ningún tipo de emoción o sensibilidad personal. Anticipando muchas dimensiones de obras posteriores como la de Michael Foucault – aunque con conceptos de poder y dominación diferentes -, Weber considera la *disciplina racional* como la uniformidad de la obediencia por parte de una multiplicidad de hombres (Weber, 1924), como estructura de dominación de las organizaciones modernas en sociedades de masa.

Bajo este enfoque el trabajo tiene una tendencia hacia un proceso de racionalización llevado a cabo por medio del control y la consecuencia de esto es la aparición de grandes áreas empresariales y sindicales que crean grupos de intereses para defenderse del mercado, lo cual dará lugar al capitalismo organizado. Las relaciones laborales adoptan, en esta construcción de Weber, un carácter puramente técnico, sometidas a las exigencias del cálculo de rentabilidad del capital.

La libertad de la fuerza de trabajo y la libertad contractual son condiciones necesarias para el empleo racional de la mano de obra en la producción ya que

liberan al capitalista de cualquier compromiso con el mantenimiento y cuidado de los contratados más allá de su función productiva, una diferencia fundamental frente al esclavismo o feudalismo.

Un aspecto relevante en la obra de Weber (1962) para el análisis de las relaciones laborales es su concepto de *mercado* y de determinación de los precios lo que implica los mercados laborales y los salarios. El mercado es un terreno de lucha y competencia entre partícipes particulares y los precios *son producto de lucha y compromiso; por tanto, son resultados de constelación de poder*. Los mercados no son mecanismos autorreguladores, sino instituciones sociales reguladas. Weber distingue cuatro formas de regulación de mercado:

- El modo tradicional (no racional): influencia de clanes, estamentos, poderes políticos;
- El modo convencional: por desaprobación social;
- El modo jurídico: por limitación legal efectiva del cambio o de la libertad de la lucha de precios y de competencia, por ejemplo, regulación de precios, limitaciones de posesión y adquisición, monopolios legalmente garantizados.
- El modo voluntario: por grupos de interés, regulación material del mercado subsistiendo la libertad formal (monopolios voluntarios, convenios colectivos).

Weber no consideraba a la monopolización como problema, sino al contrario, consideraba que era una racionalización inevitable del capitalismo que conduce hacia una actitud de planificación superando la anarquía autodestructiva que denunciaban los socialistas.

Por su parte Durkheim (1858-1917) sostiene que la sociedad está compuesta por *hechos sociales*²⁰ y forma un conjunto de reglas, normas y creencias propios independientes de los individuos. A diferencia de Smith, Durkheim (1893) considera que la principal función de la progresiva división del trabajo no consiste en el aumento de la productividad y riqueza sino en facilitar la solidaridad social. La división del trabajo desempeña un papel mucho más importante que el de dotar a las sociedades de lujos, es una condición de su existencia asegurando la cohesión social, por lo que tiene un carácter moral.

Su perspectiva analítica es la cohesión social y para ello utiliza como metáfora básica de su teoría la de un organismo vital²¹ en donde los conflictos representan un *estado patológico*, una desviación pasajera de la normalidad. Con este propósito distingue dos tipos de integración social:

➤ **La solidaridad mecánica:** este tipo de integración social por semejanzas funciona a través de la conformidad de todas las conciencias particulares con una conciencia colectiva común generando una identidad inmediata con la comunidad sin espacio para particularismos individuales. El individuo está directamente ligado a la sociedad que determina toda su conducta. El tipo de derecho correspondiente es el derecho represivo penal que castiga todo lo que amenaza la unidad del cuerpo social. Es la solidaridad de la sociedad primitiva, de poca división del trabajo, de fuerte coacción y conciencia colectiva, propia de los clanes y tribus con propiedad comunal.

➤ **La solidaridad orgánica:** la evolución social desborda a las sociedades tradicionales y genera una progresiva división del trabajo social mediante un proceso de diferenciación funcional.

²⁰ Las cosas sociales por excelencia, dice Durkheim, son cosas colectivas: el lenguaje, la religión o las normas jurídicas...no son creación de éste o aquél individuo en concreto son algo producido por la existencia de asociación entre individuos.

²¹ El uso de metáforas básicas de la biología, tanto orgánica como evolutiva, es una constante en la Sociología que había empezado antes de Durkheim con Herbert Spencer (1820-1903).

La creciente división del trabajo en las sociedades modernas es contraria a la similitud y socava las bases de la solidaridad mecánica. La diferenciación y especialización produce y requiere individualidad, una nueva forma de interdependencia que exige una mayor autonomía y conciencia individual. Este sentido de interdependencia, el de cumplir con una función particular dentro de un organismo, constituye la base de la solidaridad orgánica y que a su vez reemplaza al consenso moral por lo que las sociedades modernas exigen más la complementariedad que la identidad.

El paso de la solidaridad mecánica a la orgánica, el cambio social, el surgimiento de nuevas funciones y el aumento de la densidad de las relaciones laborales generan un estado de enfermedad social transitoria que Durkheim denomina *anomia*. Analiza tres formas anormales de la división del trabajo:

1.- *La división del trabajo anómico*. Produce las frecuentes crisis industriales y comerciales y el antagonismo entre el trabajo y el capital. Es el resultado de la débil regulación de las relaciones entre los distintos órganos y funciones que impide un desarrollo natural y armónico de la división del trabajo industrial. Considera que la división del trabajo llevada demasiado lejos y sin regulación jurídica se convierte en una amenaza desintegradora de la sociedad.

Por lo que las corporaciones profesionales (sindicatos) sirven para la defensa de los intereses de la sociedad frente al mercado.

2.- *La división coactiva del trabajo*. Produce las “guerras de clases”, consecuencia de normas y reglas vigentes pero obsoletas que obstaculizan la división del trabajo.

3.- *La descoordinación interna de las empresas y administraciones*. Manifiesta en languideces y discontinuidades en la diferenciación funcional interna de las organizaciones.

Las crisis anómicas en la división del trabajo social surgen con el cambio en la organización productiva desde pequeños talleres hacia la gran industria. El trabajador, se encuentra de repente, fuera del orden moral tradicional, separado de su familia y de su entorno laboral inicial. Ese cambio genera una conflictividad atribuidos a dos factores principales: la rapidez de la transformación y la coacción exterior: existe un peligro de desintegración social por falta de control del proceso, por las tendencias a generar la división del trabajo, por la falta de regulación jurídica y moral de la vida económica y por la enorme desigualdad social.

El problema fundamental de las relaciones laborales en la perspectiva durkheimiana no reside ni en el control ni en la regulación de conflictos inherentes, sino en la generación de solidaridad dentro de la organización empresarial y del orden económico en general. Mientras para el segundo, debido a su escala y complejidad, sólo la solidaridad orgánica ofrece un mecanismo integrado factible, para la empresa individual puede funcionar una combinación entre los dos tipos de solidaridad ya que se trata de un grupo de personas y funciones reducidas aunque interrelacionadas con el organismo social amplio. Durkheim veía la necesidad de generar un sentimiento de pertenencia a la comunidad corporativa, la conciencia de interdependencia entre los intereses particulares y empresariales como mecanismo más adecuado de integración social en la empresa.

2.1.2 EL ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LAS RELACIONES LABORALES.

La reorganización académica después de la Segunda Guerra Mundial en los países occidentales desarrollados proporcionó el contexto bajo el cual se consolidó la Sociología de las Relaciones Laborales. Esta surge como una reacción a un doble proceso de institucionalización: la institucionalización de las relaciones laborales y la institucionalización de la Sociología.

Algunos rasgos distintivos entre esta corriente y los clásicos:

‣ Mientras que los clásicos trataban las relaciones laborales en el marco de una teoría general de la sociedad moderna industrializada, los contemporáneos crearon una subdisciplina con un ámbito propio en el cual se desarrollan las relaciones entre empleados y empleadores.

‣ Los actores colectivos, los sindicatos, organizaciones empresariales y organismos gubernamentales -todavía en estado embrionario en la época de los clásicos- se erigen como el centro del análisis y determinan en gran parte la estructura y los contenidos de las relaciones laborales.

‣ El análisis de las instituciones reemplazan en gran parte al de la *socialización* en el sentido weberiano, el impacto de la organización capitalista en el individuo, en la vida social y laboral, que ocupaba el mayor interés de los clásicos.

2.1.2.1 SYDNEY Y BEATRICE WEBB: LOS PIONEROS.

Considerando estas diferencias expuestas se puede considerar al matrimonio Webb como los pioneros de la Sociología de las Relaciones Laborales y no como clásicos aun cuando vivieron en la misma época de Durkheim y Weber. Los Webb estudiaron las relaciones laborales como tales, como interacción entre los empleadores y los trabajadores, a diferencia de los clásicos que las enfocaron como un elemento dentro de procesos más amplios de la división social.

Sydney (1859-1947) y Beatrice (1858-1943) Webb desarrollaron su concepto de sindicalismo y de la negociación colectiva – el término *collective bargaining* fue acuñado por ellos en el ambiente de la Fabian Society. La idea básica de los fabianos consistía en un camino casi natural y automático (no revolucionario) hacia el socialismo a través de la democracia política y la organización comunal –local de la economía en cooperativas y sindicatos-. *En un conjunto de relaciones lo suficientemente integradas, uno más uno no hacen dos sino once* (Cole,1961, citado en Köhler y Artilles, 2010), así resumió Sidney Webb

su idea del socialismo. Los Webb tenían una profunda fe en lo inevitable de la progresividad gradual, su interés se centró en el estudio de las organizaciones sociales existentes como tales, sus estructuras y sus funciones, con un enfoque muy inductivo y empírico. Metodológicamente se puede calificar a los Webb como institucionalistas incipientes ya que su interés se centró en el estudio de las organizaciones sociales existentes como tales. Parten de un estudio minucioso de la historia de los sindicatos y de la práctica sindical, para que sobre este fundamento empírico, elaborar una teoría de los sindicatos dentro de un Estado democrático moderno. Y lo definen como organizaciones de autodefensa de los asalariados.

Los Webb no conocieron organizaciones empresariales relevantes ni una legislación laboral que garantizara los derechos de los trabajadores, lo que influye en el hecho de que su análisis se centrara en un actor colectivo, el sindicato, y otro individual, el empresario. Frente a la ausencia de un interlocutor colectivo, los sindicatos intentan imponer a los empresarios normas referidas a la forma de tratar a sus trabajadores; estableciendo tres métodos de conseguir normas laborales:

- ▶ **Regulación sindical unilateral:** los sindicatos formulan sus propias normas –los códigos de los sindicatos de oficio sobre el aprendizaje y las cuotas de producción- especificando los términos en los que sus afiliados pueden acceder y aceptar un empleo.
- ▶ **Negociación colectiva:** los sindicatos fuerzan acuerdos con los empresarios sobre las normas conjuntas de aplicación.
- ▶ **Regulación legal:** los sindicatos influyen en el parlamento para que decrete normas.

En los tiempos de los Webb la regulación legal era prácticamente inexistente, los sindicatos tenían que desarrollar su fuerza a través de sus afiliados. La negociación directa y la movilización eran las formas de acción sindical importantes en tiempos de ausencia de mecanismos reguladores.

En su proceso de adaptación a la dinámica industrial moderna, los sindicatos tienden a una mayor centralización y profesionalización de sus estructuras. Del análisis de las estrategias sindicales destilan tres dogmas o modelos de acción sindical. En una relación de correspondencia, a cada dogma corresponden una serie de estrategias y objetivos así como una actitud hacia el Estado.

➤ ***Dogma de los derechos adquiridos:*** regulación del sistema de aprendizaje, salarios en función de la costumbre, rechazo de nuevos procesos de trabajo, separación rígida entre las ocupaciones, sanción y expulsión de trabajadores que no cumplen con las normas, altas cuotas para los afiliados, derechos heredados y protección estatal.

➤ ***Dogma de la oferta/demanda:*** libre acceso al empleo y al sindicato, escala salarial flexible, apoyar la innovación, alianzas con los empresarios para mejorar la situación competitiva, voluntarismos en los acuerdos sin intervención estatal.

➤ ***Dogma del salario justo:*** bajo la premisa de “un salario justo por día trabajado justo”, control de seguridad e higiene, reducción de la jornada laboral, salario mínimo, el Estado como árbitro y moderador.

El dominio de uno de estos dogmas varía de acuerdo al sector, la organización sindical y la relación de las fuerzas en el mercado de trabajo lo que explica las diferencias entre los sindicatos y las distintas formas de determinación salarial.

2.1.2.2 EL ENFOQUE DEL MANAGEMENT.

2.1.2.2.1 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Esta escuela tiene su fundamento teórico en cierta interpretación del funcionalismo proveniente de la antropología; de hecho Elton Mayo, uno de sus más conocidos representantes tenía formación como antropólogo. El rasgo distintivo de este enfoque se puede resumir en tres puntos. Primero, considera el conflicto como una cuestión patológica, disfuncional y como un elemento externo a la empresa. En segundo lugar, las relaciones humanas en la empresa constituyen una alternativa al sindicalismo. Y en tercer lugar, otra contribución notable de esta escuela ha sido el descubrimiento de los grupos informales en el trabajo, los grupos informales pueden complementar los vacíos y deficiencias de la organización formal y jerárquica.

Un balance actual de la aportación de esta escuela al conocimiento de las funciones positivas de los grupos informales, nos lo ofrece Lucas Marin (1987):

1.- Son un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo.

2.- Disminuyen la monotonía, el aburrimiento y la fatiga mediante juegos, ayuda mutua, bromas y, en general, un planteamiento de apoyo y comprensión en todas las situaciones.

3.- Facilitan las comunicaciones, creando otras vías diferentes a las formas establecidas y aumentando algunos aspectos deseados de la información; se da el texto y el contexto. Sin la existencia de los grupos informales las comunicaciones serían muy pobres y se acrecentarían problemas ya vistos de la comunicación (feed-back), típicos de las comunicaciones en cascadas propias de la línea, tanto más cuanto más largas sean las líneas.

4.- Ofrecen posibilidades de ganar prestigio en aspectos complementarios o ajenos a la profesionalidad. Aunque también aparece el miedo a perderlo. En cualquier caso estamos ante la posibilidad de alterar la definición formal de estatus en propio beneficio, lo que facilita una disminución de la tensión.

5.- Hace menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración en la empresa, proporcionar seguridad, mitigar la impersonalidad e incluso posibilitar un cierto grado de independencia amparado por el grupo.

Entre las aportaciones disfuncionales que provienen de los grupos informales en la industria podemos referirnos a las que facilitan el descontrol de la comunicación o del mando por parte de la jerarquía: los rumores y el problema del frenado de la producción. Es indudable que la existencia de grupos informales facilita canales numerosos e incontrolados de comunicación por lo que es fácil que lleguen informaciones inexactas, inconvenientes o imprecisas, tema importante por las consecuencias que puede tener para la subsistencia de la empresa y para la misma eficacia de la producción.

La finalidad perseguida por la Escuela de Relaciones Humanas era dual: por un lado, reducir la conflictividad y, segundo aumentar la productividad; a través de la integración de los trabajadores lo que significaba impulsar la concepción de la empresa como una comunidad de intereses. Esta escuela descubrió el aspecto informal e invisible de la organización empresarial tratando de superar el mecanicismo de la organización taylorista del trabajo impulsada por la mentalidad de los ingenieros.

2.1.2.2.2 LA ESCUELA DE OXFORD: UNA PERSPECTIVA PLURALISTA.

El estudio de los sindicatos, la participación y la noción de la democracia industrial propugnada en la obra del matrimonio Webb dio origen a la Escuela de Oxford²² cuyo centro de atención es la forma de organizar y conducir el conflicto en el marco de la democracia industrial, el estudio de las normas de regulación del trabajo, los procedimientos de negociación y las formas de regulación colectiva.

A la Escuela de Oxford se le conoce también como perspectiva pluralista, lo que tiene un doble significado. Por un lado el pluralismo se entiende como una ideología y se refiere al reconocimiento de intereses diferentes y en conflicto. Pero los intereses no son homogéneos y de clase social, no sólo entre capital y trabajo, sino también los intereses pueden ser conflictivos en el propio seno del trabajo. Por tanto, el pluralismo de los grupos de interés comporta una diversidad, no una homogeneidad en los intereses de clases. Por lo tanto el pluralismo se ha de entender como una perspectiva analítica sobre las relaciones laborales, que son definidas básicamente como relaciones económicas basadas en la negociación como forma de regulación conjunta. Considera que el conflicto de intereses tiene raíces económicas y es coyuntural, temporal no es permanente ni estructural como lo considera la perspectiva marxista.

Las principales aportaciones teóricas de la Escuela de Oxford las podemos resumir en seis enunciados característicos:

➤ El primero de ellos es la existencia de un imperativo moral como obligación a comprometerse en la negociación, en la limitación del poder de las partes y en limitar el poder del Estado.

²² El origen de esta Escuela se sitúa en la Gran Bretaña en los años veinte.

‣ El segundo enunciado es la concepción de negociación colectiva como un método de formulación de normas y de reglamentación de las sociedades modernas, democráticas y pluralistas. Estas normas tienen su origen en premisas éticas y morales, ideas que figuran en la obra del matrimonio Webb y la herencia teórica de Durkheim.

‣ En tercer lugar, concebir a la negociación colectiva como un procedimiento de participación asociado a la idea de democracia industrial al mismo tiempo que un método dinámico de adaptación de las instituciones sociales y de las empresas al entorno cambiante como pone de relieve Hugg Clegg (1985).

‣ El cuarto enunciado consiste en la idea de libertad de acción de los grupos de interés y la corrección de la asimetría de poder entre capital y trabajo. De ahí la importancia del derecho del trabajo como derecho colectivo para corregir esa disparidad en el ejercicio del poder.

‣ En este enunciado el pluralismo se ocupa de los medios y procedimientos que garantizan la libertad y el contrapeso de poderes. Para ello el objeto de estudio principal es la equidad que se logra a través de la negociación colectiva.

‣ Como sexta característica, este enfoque pluralista también subraya la importancia de la ética y la moral como elementos necesarios para la cohesión social.

2.1.2.2.3 LA ESCUELA DE WISCONSIN: UNA REFLEXIÓN INSTITUCIONAL.

Las consecuencias de la industrialización también suscitaron numerosas reflexiones de los profesionales de las ciencias sociales en Estados Unidos.

El Institucionalismo como corriente teórica surge a finales del siglo XIX como una crítica a la economía clásica, a la idea de racionalidad del *homo economicus* y del individualismo metodológico. Por el contrario, las instituciones sociales y los sujetos colectivos (como los grupos y los sindicatos) ocupan un lugar central en el análisis. Dos de los analistas más fecundos del Institucionalismo los encontramos en la Escuela de Winesconsin: J. R. Commons (1967) y Perlman (1962), ambos se interesan en estudiar cómo la práctica de la acción colectiva es productora de normas, además de regular las actividades de trabajo y estabilizar los conflictos de intereses. Pero a diferencia de los Webb, que eran socialistas, Commons era partidario de un modelo de capitalismo populista, donde el sindicalismo podía jugar un papel institucional y regulador del mercado de trabajo. Commons y Perlman son considerados como pioneros de la economía institucionalista norteamericana y del estudio de la rutina, la costumbre y las leyes consuetudinarias como fuente de regulación del contrato de trabajo.

El institucionalismo es hoy en día una fuerte corriente teórica y empírica, que aporta cuatro aspectos a reconsiderar:

- 1.- Una revalorización del papel de las instituciones en la economía, la política y las relaciones laborales.
- 2.- Una aproximación inductiva en la construcción de las teorías.
- 3.- Una perspectiva holística.
- 4.- Un énfasis en los procesos históricos.

2.1.2.3 JOHN T. DUNLOP Y EL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

La institucionalización de las relaciones laborales significó un elemento esencial de la etapa *fordista* del capitalismo, con la creciente influencia de los partidos políticos laboristas y de los sindicatos surgió la demanda de un marco teórico adecuado para el análisis de esta nueva realidad. La corriente entonces dominante de la Sociología, *el funcionalismo parsoniano*, satisfizo esta necesidad en forma de la *Teoría de Sistemas de las Relaciones Industriales*.

El concepto de *sistema* hace referencia a un conjunto formado por partes interdependientes de tal forma que el cambio en una de ellas afecta a los demás. Según Luhmann (1964) todo puede ser considerado un sistema que permite la distinción entre un interior y un exterior. Esta distinción ya requiere un orden interior para mantener y reproducir la frontera con el exterior. Según la teoría funcionalista de las Relaciones Laborales, en las sociedades industriales el sistema de relaciones industriales es uno de estos subsistemas de la sociedad. Siguiendo la metodología de su maestro Parsons, Dunlop establece cuatro funciones básicas en el Sistema de Relaciones Industriales (Martín López, 1997):

- **Función adaptativa:** los procesos reguladores o de confección de reglas que relacionan a los actores con el mercado.

- **Función gratificadora:** la política en el subsistema se especializa en contribuir a la supervivencia y la estabilidad de las relaciones jerárquicas entre determinados actores, lo cual es un requisito para la consecución de los fines por parte de éstos.

- **Función integradora:** la función del mantenimiento de la solidaridad entre los actores del sistema es desempeñada por los entendimientos compartidos y la ideología común del sistema, que relaciona los papeles individuales con las jerarquías y, su vez, las jerarquías entre sí.

‣ **Función latente:** la función de mantenimiento del modelo latente del sistema contra presiones culturales y de motivación es desempeñada por el papel del experto o profesional en los tres grupos de actores del sistema (empresarios, trabajadores y gobiernos).

Siguiendo el concepto de Dunlop, un sistema de relaciones industriales se estructura en tres dimensiones interdependientes:

‣ **Actores:** en esta dimensión se considera una trilogía conformada por empresarios, trabajadores y organismos gubernamentales especializados en la regulación laboral. Cada actor articula una jerarquía formal e informal y una forma de representación mediante organizaciones de interés.

‣ **Factores contextuales:** en esta dimensión se considera que los actores se encuentran inmersos en un entorno, es decir, influencias del conjunto de la sociedad y de los demás subsistemas. Estos factores son las características tecnológicas del trabajo, los imperativos del mercado y del presupuesto y la distribución del poder en el conjunto de la sociedad.

‣ **Ideología:** esto implica considerar un cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor que define las ideas de cada actor con respecto y función de los demás actores del sistema.

2.1.2.4 UNA SÍNTESIS DEL CONFLICTO LABORAL MODERNO.

Autores significativos para las relaciones laborales son Lewis Coser, Ralf Dahrendorf y Alain Tourine, a quienes podemos considerar como referencias obligadas de la llamada corriente *Sociología Conflictivista* encabezados por Robert K. Merton. En la obra de estos autores nos proponen una redefinición de las funciones positivas del conflicto. Por ejemplo, la obra de Coser es una respuesta a la noción del conflicto como un problema disfuncional. Este autor apoyándose en la obra del sociólogo alemán, Georg Simmel, pone de relieve las funciones

positivas del conflicto. Como principales proposiciones determina las funciones y efectos conectivos del conflicto; la función del conflicto como mecanismo de protección del grupo, la distinción entre conflicto real e irreal, la función del conflicto como inductor del proceso de estructuración del grupo y unificación del adversario.

A su vez Dahrendorf, ofrece una visión dialéctica y moderniza la explicación funcionalista, que había ofrecido hasta ese entonces una visión estática de la sociedad, con lo cual ha tratado de justificar el statu quo del orden conservador. Ahora es necesario aportar una noción dinámica que introduzca la noción de *conflicto y cambio* en el marco de la *lucha de clases democrática*.

En particular, Dahrendorf trata de explicar el conflicto social y particularmente el laboral en la sociedad moderna e industrial. Pone de manifiesto que las transformaciones continuas del sistema capitalista le permiten perpetuarse y evitar la revolución. El origen del conflicto radica en las relaciones de dominio que prevalecen en ciertas unidades de la organización social y en la distribución del poder. En otras palabras, el conflicto social gira en torno al poder y autoridad que se ejerce para establecer el control sobre bienes y servicios, que crea a su vez conflictos de desigualdad económica y de prestigio social. Pero ello no quiere decir que el poder económico y político no tengan nexos de unión: los tienen, pero son poderes autónomos y con relaciones complejas.

Según Coser (1967) hay tres elementos fértiles en la obra de Dahrendorf para explicar el conflicto en las sociedades actuales: la institucionalización, la intensidad y violencia del conflicto y el papel de los grupos y organizaciones.

2.1.2.5 LA TEORÍA MARXISTA DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES: RICHARD HYMAN.

La teoría marxista de las relaciones industriales de Richard Hyman es una reacción directa al dominio del concepto de Dunlop, para Hyman la perspectiva marxista implica el estudio de las relaciones industriales como procesos de *control* sobre las relaciones de trabajo. Entre estos procesos revisten particular importancia aquéllos que se refieren a la organización y acción colectiva de los trabajadores. Esto implica no sólo las relaciones formales institucionales, sino también las relaciones informales en el trabajo, la vida interna de los sindicatos. Las condiciones contextuales de las relaciones laborales se derivan del carácter capitalista de la economía: trabajo asalariado, mercado de trabajo y el carácter específico de la mercancía fuerza de trabajo, como causa de conflictos estructurales en las relaciones laborales.

El carácter intrínsecamente contradictorio de las relaciones laborales capitalistas se manifiesta en una lucha constante por el control. De aquí que en todos los centros de trabajo exista una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales 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 (Hyman, 1981).

La frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para ambas partes y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que una de las partes considere que las circunstancias lo favorecen. El conflicto y el cambio son por tanto inseparables de las relaciones industriales. El conflicto laboral implica una dimensión cultural en el sentido de que los trabajadores generan una red de relaciones sociales en el trabajo como forma de apropiarse de este espacio y tiempo, mientras que el capital intenta romper o modificar esta cultura laboral mediante productos culturales propios, generando una *cultura corporativa* más favorable a sus intereses.

2.1.2.6 HARRY BRAVERMAN Y LA DEGRADACIÓN DEL TRABAJO.

La obra de Harry Braverman (1920-1976) significó una pequeña revolución, coincidió además con una creciente insatisfacción y un descontento cada vez más manifiesto de la clase trabajadora en muchos países industrializados.

Considera al taylorismo como un gran movimiento de expropiación de conocimientos de los trabajadores, degradación del trabajo y sistema de control automatizado. Braverman establece tres aspectos fundamentales de la fase monopolista: la competencia entre grandes corporaciones, el mercado universal y la expansión del Estado.

La *dirección científica* se convirtió en una máquina de degradación y represión. Esta crítica, además se incorporó a una crítica social más amplia y profunda advirtiendo que personas degradadas en su trabajo no pueden actuar como sujetos políticos democráticos en su vida privada y pública sino que tienden a repetir su subordinación como meros portadores de funciones y como consumidores manipulables. Apatía política, conducta autoritaria y patologías mentales aparecieron como consecuencia de la represión en el trabajo.

Braverman considera los cambios tecnológicos y de organización del trabajo inevitables y necesarios para el progreso de la humanidad pero opina que el capitalismo monopolista usa las nuevas tecnologías como arma de dominación y no de emancipación (Braverman, 1975). La visión antropológica del trabajo de Braverman parte de una unidad natural entre trabajador y su material a transformar como forma de realización del ser humano en su interacción con la naturaleza. De ahí surge una cierta idealización del trabajo y la construcción del capitalismo como *pecado*.

2.1.2.7 LA ORGANIZACIÓN HEGEMÓNICA DEL TRABAJO: MICHAEL BURAWOY.

Michael Burawoy en su teoría del proceso de trabajo no sólo insiste en la variedad de estrategias de control y en la importancia de la resistencia obrera, sino también en la contribución de los propios trabajadores en la conformación del proceso productivo congruente con los fines capitalistas (“fabricando conocimiento”). Burawoy considera la acción social de los trabajadores esencial para el estudio del proceso productivo no sólo en términos de relevancia empírica sino también como elemento de un concepto teórico. Para tal propósito Burawoy invirtió la perspectiva analítica de Braverman, en vez de preguntarse por el método más eficaz de control y organización de trabajo, plantea: ¿Porqué trabajan tanto los trabajadores? ¿Porqué consienten de forma rutinaria su propia explotación?

Burawoy dedicó gran parte de su obra al estudio de las políticas y particularmente, a la organización de la hegemonía en la producción. Aunque siempre respaldada por la capacidad de coerción directa, el elemento central de la hegemonía en la fábrica consiste en la *producción de consentimiento*. Los trabajadores desarrollaron formas autónomas de cooperación en forma de juegos participativos con reglas informales que, sin embargo, a la larga resultaron eficaces como políticas de producción a favor del capital.

Burawoy (1986) analiza el papel de los sindicatos y de la negociación colectiva como elementos de la consolidación de una organización política interna. Los sindicatos desarrollan una función ambigua en la empresa. Por un lado son esenciales para que la empresa juegue limpio y respete la autonomía de los trabajadores. Por otro lado se burocratizan y se distancian de ellos mediante la incorporación a un juego político bajo la prerrogativa del interés de capital. La negociación colectiva reorganiza la conflictividad interna y transforma al sindicato en un agente de generación de beneficios empresariales. En los estudios empíricos, a través de entrevistas con trabajadores, ellos solían hablar mal del sindicato, pero al mismo tiempo, acuden a él inmediatamente en caso de cualquier

problema. En términos generales, sin embargo los aspectos institucionales y la negociación colectiva permanecen en una posición marginal en el análisis de Burawoy.

2.1.3 PROPUESTA ACTUAL EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES.

2.1.3.1 LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA.

Mancur Olson (1932-1998) quien fue uno de los pioneros en investigar un fenómeno supuestamente paradójico: personas racionales, debido a su egoísmo y a su afán de maximizar sus utilidades individuales, no actuarán para lograr sus intereses comunes o de grupo. “Una organización de presión, un sindicato o cualquier otra organización que trabajara por los intereses de un grupo grande de empresas o de trabajadores de alguna industria, no obtendría ayuda alguna de las personas racionales y egoístas que pertenezcan a esa industria” (Olson cita en Köhler y Artiles, 2010).

Olson asigna a los sindicatos un papel particularmente importante en las coaliciones de distribución y en los efectos perjudiciales para el crecimiento. El factor principal que explica Olson para la afiliación sindical es la coacción y la violencia, *la membresía obligatoria*. La mayoría de las cuotas que reciben los sindicatos más fuertes se obtienen a través de convenios de sindicación obligatoria. Las sanciones para los no contribuyentes significan en la terminología olsoniana, incentivos selectivos negativos.

Algunos sindicatos complementan la coacción con incentivos selectivos positivos, como subsidios, seguros o servicios para sus afiliados. Olson amplía su concepto de incentivos más allá de lo económico-material e introduce la posibilidad de incentivos sociales como prestigio, respeto y compañerismo.

Olson convierte estos fenómenos sociales en bienes individuales, es decir, recompensas que reciben los individuos en función de su conducta.

Los sindicatos son las principales organizaciones que ejercen efectos negativos sobre el crecimiento.(...) A menudo los sindicatos no constituyen más que una pequeña parte de las coaliciones de distribución, y a veces, ni siquiera forman parte de ella, pero son las coaliciones de máxima importancia en lo que respecta al movimiento migratorio de la industria manufacturera no ligada a un entorno específico. (Ibíd).

2.1.3.2 EL ACTOR CORPORATIVO.

James S. Coleman (1926-1995) reclama explícitamente el carácter sistemático de las relaciones laborales que empieza en el momento en que dos actores, dotados del control de los recursos y acontecimientos desarrollan algún tipo de interés por dichos recursos. De esta manera, la acción individual está inmersa en un sistema interdependiente de acciones sociales. La conducta del sistema es considerada como el resultado de la combinación de acciones individuales intencionadas, determinadas por las consecuencias anticipadas por parte de los individuos. Fenómenos sociales sistemáticos como confianza, corrupción y compromiso no son otra cosa que el intercambio de control sobre acciones y acontecimientos. La confianza, por ejemplo significa que un individuo deja el control sobre algunas de sus acciones y acontecimientos con la intención de que el otro ejerza control según sus intereses.

Coleman introduce las normas sociales en la Teoría de la Elección Racional²³, pero las explica dentro del individualismo metodológico y de la acción racional intencionada como originadas y mantenidas por las personas interesadas

²³ Corriente cuya finalidad es ofrecer una teoría social general a comienzos del siglo XXI. Sus principios se fundamentan en: un individualismo metodológico y ontológico y una racionalidad subjetiva. Toda acción humana corresponde a una elección racional.

en los beneficios resultantes del cumplimiento de las mismas. Así, las personas consienten cierto control sobre su propia conducta a cambio de obtener cierto control sobre la conducta de otros, pero las normas, más allá del control externo ejercido por los demás, constituyendo un *sistema interno de sanciones*, supervisando y sancionando incluso acciones fuera de la observación de otras personas. Para esto, Coleman introduce una *teoría de socialización*, para poder explicar el proceso de internalización de las normas y la formación de un sistema interno de sanciones. De esta forma el sistema interno de normas es el resultado de una acción intencionada individual.

Coleman construye un paralelismo entre el paso del entorno social natural al contruido (de la familia y el clan a la organización o institución) y el paso del entorno físico natural al construido (de los prados y bosques a los edificios y parques) para derivar de ahí un argumento para su ambición de ofrecer la nueva Teoría Social General adecuada para la sociedad actual. La primacía del individuo se explica por el hecho de que los actores corporativos tienen una existencia puramente instrumental para objetivos de personas naturales y sólo pueden ser comprometidos como tales.

En la Teoría de Acción Social, Keller (2000) señala que los actores corporativos están caracterizados por una doble lógica de acción colectiva: la lógica de afiliación y la lógica de la influencia. En las relaciones internas, hay que coordinar la heterogeneidad de los intereses individuales mediante reglas procedimentales de agregación (pertenencia) para conseguir la homogeneidad y eficacia necesaria en las relaciones externas que requieren una actitud estratégica (lógica de influencia). Los actores corporativos representan una concentración de recursos individuales depositan una parte de sus recursos (dinero, tiempo...entre otros) en la organización y se comprometen a participar en acciones colectivas con el fin de aumentar su precio en el mercado de trabajo.

2.1.3.3 LA COOPERACIÓN RACIONAL.

La teoría de elección racional adquirió aspectos interesantes en el campo de la sociología al combinarse con la teoría de juegos. Esta convierte a los actores sociales y las acciones aisladas en actores estratégicos y acciones interdependientes. En una situación de juego, el actor toma en consideración las estrategias de los demás jugadores para su decisión. La teoría de juegos demuestra cómo la acción individual egoísta produce resultados sub-óptimos frente a posibles resultados de una cooperación. Se plantea, como consecuencia, el problema de explicar la posibilidad de una cooperación racional, el tema central del sociólogo Jon Elster. Para este autor las acciones son el resultado de condicionamientos sociales, de una elección racional y de normas sociales. La acción social es, según Elster una mezcla de cinco tipos principales de motivación con sus estrategias de acción dominantes:

- 1.- Individuos egoístas racionales (estrategia dominante: no cooperación).
- 2.- Kantianos cotidianos (estrategia dominante: cooperación independientemente de los costos de cooperación).
- 3.- Utilitarios (estrategia dominante: cooperación racional en niveles medios de cooperación).
- 4.- Participantes en función del número de otros participantes; participantes de élites (prefieren que haya pocos cooperadores).
- 5.- Participantes de masas (exigen un número mínimo de participantes para cooperar).

Elster dedica gran parte de su obra *El cemento de la Sociedad* (1991) al análisis de la negociación colectiva tomando las relaciones laborales en Suecia como ejemplo. El mundo laboral, está, según Elster, particularmente determinado

por normas como la de *no vivir a costa de otras personas*, un *esfuerzo apropiado de trabajo* o de *salarios justos*. Estas normas representan un poder motivador independiente y no mecanismos optimizantes disfrazados. Con esto Elster introduce otra relativización en la que no toda acción individual es racional ya que las normas no tienen que ser racionales.

2.1.3.4 LAS RELACIONES LABORALES COMO SISTEMA SOCIAL.

Niklas Luhmann (1927-1998) es considerado como el único y último sociólogo que ha creado una auténtica escuela de pensamiento social, su obra es muy vasta y compleja y parte de ella se enfoca a la crítica de la Teoría Clásica de Sistemas Sociales a través de su enfoque sistémico de las relaciones laborales.

Luhmann afirma que la oposición capital-trabajo es obsoleta y sólo sobrevive porque grandes corporaciones se basan en ella (Luhman, 1988). Estas organizaciones ya no son organizaciones de clase sino *organizaciones participativas* que utilizan tal oposición como ritual.

El término que marca la ruptura luhmanniana con la Teoría Tradicional de Sistemas Sociales es el de *autopoiesis* (autoproducción y autorreferencia). Mientras sistemas abiertos son sistemas allopoiéticos que necesitan inputs del ambiente para producir outputs, sistemas sociales autopoiéticos como todos los sistemas vitales, producen y reproducen todos los elementos y componentes del sistema mediante las operaciones del propio sistema. Son sistemas autorreferenciales y operativamente cerrados porque sólo reaccionan a informaciones y condiciones que han autogenerado. Mediante este concepto Luhmann no sólo sustituye la idea clásica del sistema como un conjunto, compuesto por partes o elementos, sino que elimina al sujeto, el actor consciente con capacidad de acción intencionada de la Teoría Social.

Luhmann define a los sistemas sociales como sistemas comunicativos en claro contraste a sistemas de acción social. Para que un sistema social pueda seguir operando (autopoiesis) cada comunicación tiene que producir un sentido que permita la conexión con otras comunicaciones pero este sentido es independiente del emisor y puede ser diferente de cualquier intención. Los sistemas reproducen la diferencia entre sistema y ambiente en su interior, generando nuevos subsistemas funcionales que convierten el resto del sistema global en ambiente y que cumplen su función específica con más eficacia que el sistema global anterior.

Luhmann distingue tres tipos principales de sistemas sociales:

- **Sistemas de interacción:** son sistemas simples de poca complejidad y muy vulnerables basados en la copresencia de personas. El sistema consiste en los eventos que perciben las personas presentes de forma recíproca, la diferencia entre presencia/ausencia marca las fronteras del sistema.
- **Sistemas de organización:** son sistemas de un estado superior de evolución con un orden interno formalizado que aumenta su capacidad de procesamiento de información y su complejidad mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades.
- **Subsistema de la sociedad moderna:** son sistemas funcionalmente diferenciados que forman la sociedad. Su forma de operación es la comunicación.

En la Teoría de Sistemas, los conflictos, son como cualquier otro fenómeno social, una forma de comunicación inmersa en una doble contingencia. Representan la independización operativa de una contradicción por medio de la comunicación.

La negociación colectiva entre asociaciones autónomas significa la autopoiesis de la conflictividad ya que siempre pone como referencia futuras negociaciones conflictivas sin solucionar jamás el conflicto de fondo. De esta forma la relación entre sindicatos y organizaciones empresariales está caracterizado por dos aspectos fundamentales:

- El carácter asociativo que permite el acoplamiento estructural entre el sistema político y el sistema económico.
- El carácter conflictivo que genera una duradera (autopoiética) comunicación contradictoria.

El carácter conflictivo de la comunicación de estas asociaciones significa un riesgo²⁴ específico para los sistemas funcionales que la utilizan como fuente de información mediante el acoplamiento estructural.

2.1.3.5 EL PODER DISCIPLINARIO.

El poder constituye un concepto fundamental y omnipresente en la obra de Foucault (1987) ocupa un lugar parecido al de la racionalidad en los autores clásicos de la modernidad. El poder en Foucault no es ningún dispositivo personal o colectivo, sino una fuerza social en constante movimiento, distribuida por todas las esferas de la sociedad y que comprende todas las relaciones sociales. Con su concepto multidimensional del poder lo concibe como una red de movimientos, conflictos y luchas locales puntuales, como conjunto de estrategias emergentes, es la gran y única fuerza social básica, creadora y destructora al mismo tiempo, el origen del orden social y del sujeto moderno.

²⁴ La Teoría de Sistemas distingue entre *riesgo* como cálculo del propio sistema y *peligro* que proviene del entorno del sistema y no puede ser calculado por él.

La aportación específica de Foucault para el análisis de las relaciones laborales consiste en su concepto de la fábrica como modelo de una organización disciplinaria moderna, igual a la prisión. El surgimiento y difusión de las instituciones de secuestro a partir de finales del siglo XVIII constituyen nuestra sociedad contemporánea como *sociedad disciplinaria*.

La disciplina como forma histórica de poder-saber es la acumulación de integración de conocimientos y prácticas de perfeccionamiento y potenciación productiva del cuerpo humano ²⁵, una fuerza que no sólo reprime la individualidad sino que constituye al individuo moderno, disciplinado y autocontrolado.

La disciplina no opera mediante grandes instituciones, sino que es una gran anatomía política del detalle o una *microfísica del poder*, la cual permite determinar cómo el poder disciplinario atraviesa los cuerpos y graba normas en la conciencia. Las relaciones laborales en esta perspectiva, son prácticas disciplinarias que, por un lado, forman el cuerpo humano, implantando el poder en los gestos, los movimientos, las posturas, las formas de hablar y trabajar y, por otro lado, transforman el tiempo vital de los individuos en tiempo de trabajo, útil para la sociedad capitalista.

Para el análisis de las relaciones laborales, Foucault emplea un concepto particular de control disciplinar: *el panóptico* ²⁶. Que consideraba es la forma elemental de la sociedad disciplinar y el poder ideal de la potenciación de las fuerzas sociales, condenadas a desarrollar infinitamente sus fuerzas productivas.

²⁵ El uso del término *cuerpo*, no debe considerarse desde una noción biológica, sino que es otra forma de distanciarse de la tradición racionalista de la Ilustración que concebía al ser humano como alma o como sujeto consciente.

²⁶ Nombre usado por Jeremy Bentham (1748-1834) en 1787 a la prisión ideal, diseñada para venderla al gobierno británico, era de forma circular, con las celdas construidas alrededor del contorno exterior, agrupadas en círculos concéntricos, de forma que el personal de la prisión podía mantener bajo constante observación a los prisioneros, permaneciendo ellos invisibles.

Mediante el panóptico, la disciplina crea al trabajador moderno que actúa siempre como si estuviera vigilado. Foucault describe la transformación de la vigilancia desde los encargados de la manufactura como operador económico del sistema fabril moderno.

2.1.3.6 EL CORPORATISMO.²⁷

El iniciador del resurgimiento del corporatismo en los debates académicos de los años setenta es Philippe C. Schmitter, quien presenta la definición clásica del concepto como un sistema de representación/intermediación de intereses. El corporativismo pone de relieve dos dimensiones fundamentales de las relaciones laborales: las relaciones entre intereses organizados y el Estado y las relaciones entre las asociaciones de intereses y sus miembros, es decir, la propia formación de asociaciones de intereses.

Como forma de organización y de incorporación política de intereses, el corporatismo se encuentra, por principio a disposición de diversas formas de Estado. Así en Estados democráticos existe un sistema de cámaras o de gremios con afiliación y cuotas obligatorias y con estructuras jerárquicas instituidas legalmente y mantenidas coercitivamente por el Estado.

El establecimiento, la estabilidad y los contenidos del corporatismo sólo pueden ser definidos en un contexto empírico concreto. Los estudios realizados hasta el momento han identificado una serie de condiciones que fomentan el corporatismo:

- Sindicatos unitarios centralizados, jerarquizados e influyentes.

²⁷ Se utiliza el término *Neocorporatismo* para marcar el límite frente a corporatismo autoritarios poniendo de relieve el carácter voluntario y autónomo de las asociaciones en el Estado democrático y, por otro lado, para marcar el límite frente al corporatismo de sectores profesionales. (Köhler y Artiles, 2010). Sin embargo, esta distinción (corporatismo y neocorporatismo) pierde nitidez por culpa del empleo abusivo de conceptos como *microcorporatismo* y *mesocorporatismo* (Cawson 1986; Alonso 1994)

- Gobiernos y sindicatos de tendencia social demócrata.
- Una estable relación de fuerzas entre las clases y dentro de las clases.
- Monopolio de federaciones de intereses por parte de los patrones.
- Una cultura política orientada hacia el consenso, desde las élites federadas hasta la base cooperadora.
- Un estado con una burocracia eficiente y con capacidad de intervención.
- Coacción para aceptar un modelo previsto de acumulación.

No todas estas condiciones han de cumplirse a la vez ni han de desembocar automáticamente en estrategias políticas corporatistas, pero forman una pauta aplicable cuando se trata de investigar las oportunidades de formar alianzas corporatistas estables, que son diferentes a las negociaciones coyunturales a corto plazo sobre determinadas decisiones políticas o de una mera centralización de negociaciones colectivas.

Las repercusiones del corporatismo en los sindicatos son divergentes. Por una parte, pueden transformar su poder económico en influencia política, por parte del Estado pueden obtener ciertas garantías en lo que atañe en su integridad orgánica y por parte de la sociedad, un reconocimiento general. Sin embargo, también corren el peligro de desorganizar su única fuente de poder, es decir la base de los afiliados con capacidad de movilización. El conflicto estructural entre movilización de masas y organización de la base, de un lado, y gestión profesional de intereses, por otro lado, se desplaza en el corporatismo a favor de ésta última. El orden y la disciplina primaban sobre la organización de la oposición. Esta tendencia recibe a menudo fuertes impulsos debido al hecho de que cada vez es más lo que se exige a los representantes de los intereses sindicales en relación con la segmentación de las plantillas, con la evolución de la tecnología y la organización a nivel empresarial y con la internacionalización de las relaciones laborales.

La burocratización, la profesionalización, la centralización del aparato a costa de perder de vista lo específicamente laboral y la participación de los miembros son fenómenos que aparecen con frecuencia en los sindicatos inmersos durante mucho tiempo en estructuras corporatistas.

Las grandes aportaciones del corporatismo se pueden enumerar de la siguiente manera (Streeck, 1994):

1.- El corporatismo supera la simple dicotomía entre individuo y Estado y atribuye al segundo un papel constitutivo en la organización colectiva de los intereses sociales.

2.- La articulación de los intereses organizados ocurre en el marco de una relación dialéctica entre las asociaciones, por un lado, y por otro una pluralidad de factores exógenos como la estructura institucional, la situación económica y la cultura política de la sociedad.

3.- Las asociaciones están inmersas en una doble relación que corresponde a la distinción clásica entre *integración social e integración sistemática* (Lockwood, 1964). Por un lado está la relación con los afiliados (lógica de afiliación) por otro lado, con el sistema institucional (lógica de influencia). Las dos lógicas son diferentes y en muchos casos contradictorias, lo que da a la asociación de intereses cierta provisionalidad.

4.- Las asociaciones no sólo representan intereses institucionalizados sino que participan activamente en la implantación y ejecución de determinadas políticas.

5.- El corporatismo es una forma de gobernar la economía de forma coordinada.

Schmitter (1994) consciente de la debilidad teórica del concepto, intenta incorporarlo al *institucionalismo* como corriente teórica más amplia. Con esto subraya la posición intermedia del corporatismo entre las teorías que se basan exclusivamente en las preferencias de los individuos y otras que comprenden todo en términos de identidades colectivas.

2.2 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES.

En la actualidad se percibe una crisis en el sindicalismo, en la mayoría de los países se puede observar la disminución de los efectivos sindicales o incluso la esencia del surgimiento de nuevos gremios (disidencia) que corroboran la existencia de esta crisis de credibilidad sindical.

Ante este panorama es legítimo preguntarse si este debilitamiento sindical es un fenómeno duradero o inexorable, que nos conduzcan a pensar en los sindicatos como formas de representación que pertenecen al pasado o bien estamos ante una serie de transformaciones económicas y sociales que modifican el escenario sindical.

Nos inclinamos a esta segunda postura ya que consideramos que el movimiento sindical no ha perdido su vitalidad, sino que existe una interdependencia²⁸. Si hay crisis del sindicalismo, es porque las instituciones del trabajo en su conjunto - la empresa, los sistemas de producción, el Estado del bienestar, etc. - están también en crisis.

²⁸ Tratando de examinar los sindicatos a la luz de los acontecimientos recientes que conforman la Teoría de la Organización se observa que hay una estrecha relación entre el entorno de las organizaciones sindicales y la estructura en la que inicialmente fueron adoptadas para hacer frente a sus problemas (Warner, 1972).

Los cambios a los cuales deben hacer frente los sindicatos se refieren a cinco grupos de mutaciones: cambios económicos; innovaciones tecnológicas; evolución de la población activa; nuevas actitudes individuales ante el trabajo; y mundialización de la economía.

Spyropoulos (1991)²⁹ considera que los factores de cambio ya mencionados traen consigo la aparición de nuevas formas de relaciones laborales, que influyen a su vez sobre la acción sindical. Daremos cuatro ejemplos de esta evolución.

La evolución del papel del Estado es un primer ejemplo. Recordaremos que la misión estatal de redistribuidor social, el llamado Estado de bienestar, ésta puesta en cuestión por los partidarios de la concepción liberal de la economía. Si el grado de reconsideración del papel del Estado en materia laboral varía de un país a otro, en términos generales, se manifiesta una tendencia general favorable a la asunción por el gobierno de un papel más modesto. Las políticas de ajuste, las privatizaciones y la contracción del sector público han puesto las cosas muy difíciles a los sindicatos y han provocado un aumento de los conflictos laborales, sobre todo en el sector público.

Los sindicatos son unos de los actores principales en la concertación social y el éxito de la misma depende, entre otros, de la mayor unidad y/o cohesión representativa de las organizaciones sindicales y de su capacidad de aceptar compromisos de esta índole.

La tendencia reciente a la descentralización, flexibilización y la desregulación, plantea nuevos problemas para los sindicatos y pone en duda, en ciertos casos, la utilidad de la concertación social.

²⁹ Ex-director del Departamento de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de la Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra).

Un segundo ejemplo de la evolución de los sistemas de relaciones laborales se refiere a la flexibilización del derecho del trabajo. Durante los últimos años se percibe mayor flexibilidad al marco jurídico vigente, la nueva legislación concierne, por lo esencial, a la flexibilización de las formas de contratación individual. Su principal característica es la desactivación del principio de estabilidad del empleo, principio que los sindicatos habían siempre defendido.

Flexibilización, individualización, descentralización, desregulación, privatización, cualquiera que sea el término utilizado, es evidente que en los países industriales el derecho laboral se encuentra bajo la presión de fuerzas centrífugas que lo alejan de la norma nacional para acercarlo a los lugares de trabajo y enfatizan los derechos individuales en detrimento de los derechos colectivos.

Tratándose de la negociación colectiva - otro ejemplo de la evolución de las relaciones laborales - es indudable que la recesión económica y el desempleo se tradujeron en un debilitamiento de la fuerza de negociación de los sindicatos. El número y la amplitud de las huelgas han disminuido, con la excepción del sector público que ha conocido poderosas movilizaciones sindicales y amplios conflictos laborales.

Los temas abordados en la negociación colectiva también cambiaron. Los salarios tenían antes gran prioridad; hoy en día, han pasado a primer plano otros aspectos, como la seguridad del empleo, la flexibilidad del tiempo de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, etc. Recordaremos también que, debido al cambio del entorno económico y social, la empresa es hoy en día el lugar central de la negociación, a pesar de que los sindicatos prefieren generalmente llevar la negociación a niveles superiores. Una de las características de tal evolución es la aparición de la llamada "desregulación negociada". Así empieza a desdibujarse la imagen tradicional de la negociación colectiva, concebida como algo que debe siempre conducir a una mejora de los logros obtenidos por los sindicatos.

En lo que se refiere a los cambios en las relaciones sociales a nivel de empresa, hay que recordar la valorización, a partir de la década de 1980, de la imagen de la empresa y el hecho de que la iniciativa ha pasado de los sindicatos a los empleadores. Los empresarios dan la prioridad a una mayor flexibilidad del mercado del trabajo, es decir, a la posibilidad, para la empresa, de adaptarse a las fluctuaciones de su entorno, sobre todo en materia de "gestión de los recursos humanos". Las políticas seguidas por los empresarios van desde la afirmación de la necesidad de proseguir el diálogo con los sindicatos, hasta el objetivo - declarado o no - de la marginalización o la eliminación de los sindicatos. Frente a las iniciativas de los empleadores, los sindicatos han adoptado una actitud defensiva.

El concepto de participación en la empresa ha cambiado también y nuevos mecanismos de cooperación han surgido, al margen de la participación oficial, tales como los llamados "círculos de calidad". El nuevo enfoque participativo, basado sobre la motivación individual de los empleados, tiende a sustituir los conflictos por un espíritu de cooperación. La llamada "gestión de los recursos humanos" tiende también a favorecer el desarrollo de relaciones individuales en el trabajo, en detrimento de las relaciones colectivas con la participación de los sindicatos. Como se ve, se trata de tendencias que plantean nuevos problemas y constituyen un desafío adicional para los sindicatos.

2.3 LOS SINDICATOS.

2.3.1 BREVIARIO DE CONCEPTOS.

Analizar el papel de los sindicatos en las relaciones laborales nos conduce irremediablemente al cuestionamiento sobre la manera en que cobran forma los preceptos institucionales que dieron pie a su formación. La libertad de asociación, el derecho de libre negociación colectiva y el derecho de huelga resultan de suma

importancia y se constituyen en términos de debate al reflexionar en la manera en que son ejercidos en la actualidad.

En este apartado consideramos de gran utilidad dedicarle unas cuantas líneas a estos conceptos que en principio resultan fáciles de entender y que lamentablemente son concebidos como conceptos que se pierden de manera insulsa en las páginas de cualquier diccionario; pero basta una pequeña aproximación a la realidad para cercionarnos de lo abrupto que puede resultar su aplicación.

Empezaremos pues tratando de establecer las fronteras que delimitan el concepto de **Sindicatos**, estos pueden ser definidos como una estructura de control compensadora, que restringe y limita el poder empresarial. Un sindicato es básicamente un instrumento y un medio de poder colectivo para controlar las condiciones de empleo. Esta concepción nos remite a la idea del sindicato como una *organización* que a través de la acción y del derecho colectivo trata de compensar la asimetría de los individuos frente al contrato de trabajo (Martín Artiles, 2003). Sin embargo además de una organización, los sindicatos han sido y aún lo son, un movimiento social de defensa económica de los trabajadores.

Bueno Magano en su tesis inspirada en Burdeau hace alusión al referente institucional del sindicato, lo define como una agrupamiento constituido por personas físicas o jurídicas que ejercen una actividad profesional, en visas de asegurar la defensa de sus intereses, la promoción de su condición y la representación de su profesión, por la acción colectiva de contestación o de participación en la organización de profesionales así como en la elaboración y puesta en práctica de la política nacional en materia económica y social.

Son concebidos entonces como instrumentos de incorporación cuyos miembros pugnan por la defensa de sus intereses y el incremento de sus niveles

socioeconómicos en paralelo a la conformación de una clase organizada y combativa.

La naturaleza dual que se le atribuye a los sindicatos es abordada por Richard Hyman (1981) quien distingue dos tipos de poder sindical, *el poder sobre* y *el poder para*:

➤ ***El poder sobre***: se define como la capacidad de ingresar intereses y al mismo tiempo imponer una disciplina colectiva. La disciplina colectiva se deriva del consenso o la aceptación de los intereses inmediatos de los individuos, de las normas y de las decisiones colectivas. Para mantener el *poder* de los sindicatos *sobre* sus afiliados se requiere de una organización formal que proporcione una coordinación continuada, que genere una identidad común incluyendo símbolos y valores. Asimismo requiere de rituales colectivos que permitan investir de autoridad moral y legitimidad a los órganos de dirección del sindicato.

➤ ***El poder para***: se define con relación a los objetivos del sindicato. Para alcanzar los objetivos se requiere movilizar, lo que lógicamente implica tener poder sobre sus bases de representación. En cierto modo, los sindicatos son instituciones que contribuyen a la construcción del orden social; son instituciones de integración al mismo que son actores del cambio, es decir, tienen inevitablemente un carácter dual.

Estos referentes no son unívocos, por lo que:

“...un sindicato no es solamente una burocracia represiva (salvo en los casos de sindicatos directamente controlados por el poder, como en algunos regímenes totalitarios), sino también una institución cuya negatividad respecto de las instituciones económicas y políticas se ejerce, al menos potencialmente, en forma de reivindicaciones o de movimientos de protesta.

A la inversa, desde el punto de vista conservador, el sindicato, nunca es (salvo en períodos de huelga prolongada y de crisis social) un mero instrumento de reivindicación e impugnación; también es un organismo regulador del movimiento obrero, un medio para controlar indirectamente las iniciativas de la base obrera”. Lourau (2001:143)

Esto nos indica que debemos de ser cautos y establecer los límites de los derechos que se defienden así como la manera en que se ejercen la **libertad de afiliación y el derecho de huelga.**

La libertad de afiliación se trata de un derecho fundamental, en donde convergen dos dimensiones de manera simultánea, una dimensión individual en el que el trabajador decide organizarse entre sí para la defensa de sus intereses comunes y en paralelo una dimensión colectiva en la que se garantiza que las organizaciones constituidas en el ejercicio de esa libertad, tendrán ese mismo derecho y la garantía de existir y cumplir libremente con los fines que propiciaron su gestación. Esta libertad se garantiza a través del Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la Parte I *Libertad Sindical*, artículo 2, en donde se señala que:

Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas.

En el caso de México está formalmente establecida y garantizada en el artículo 123 de la Constitución Política en la fracción XVI:

Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

El derecho de huelga se concibe como un instrumento para establecer el equilibrio económico de los trabajadores y la empresa en el marco de conflictos colectivos y recurrentes.

Se garantiza en la legislación mexicana en el Art. 123 en las siguientes fracciones:

XVII.- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII.- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquellos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del gobierno.

Para Napoletano, la huelga es un medio de presión laboral prototipo, con cuyo ejercicio se requiere, más que el exteriorizar o dar formalidad jurídica a una controversia de hecho, forzar a la contraparte de las relaciones laborales -el empresario o patronos que pudieran resultar involucrados- a adoptar un comportamiento con el cual se satisfaga el interés profesional de los trabajadores, de tal suerte que al hacerlo, se dé solución definitiva al conflicto colectivo.

El patrón asume el papel de sujeto pasivo del derecho de huelga, ya que en el ejercicio de sus facultades se encuentra el grado de dar satisfacción plena o no a las pretensiones que reclaman y hacen valer los huelguistas.

Por cuanto hace a su mecánica, la huelga suspende provisionalmente el compromiso laboral sin llegar a romperlo, no suspende los efectos de las relaciones de trabajo sino hasta el momento en que el conflicto de origen se termine legítimamente, a través de un arreglo o consenso colectivo.

Por lo tanto la **negociación colectiva** ocupa un lugar privilegiado en estos procesos ya que presenta como eje fundamental el pluralismo, dando lugar a consideraciones novedosas, ya que supone un equilibrio de fuerzas de los actores involucrados.

En la medida en que disminuya la resistencia que representa la fuerza patronal los sindicatos verán disminuida su participación como agentes canalizadores de protestas y su intervención tendrá un enfoque positivo ya que se dará alrededor del establecimiento conjunto de normas (básicamente a través de la negociación colectiva).

La idea implícita es que la evolución de la dinámica social propicie un contexto en el que el sindicato y la empresa se distribuyan las funciones canalizadoras del descontento y la formulación de normas que garanticen la estabilidad mediante el consenso.

Esta transformación nos lleva a pensar en sus efectos en el liderazgo sindical ya que entonces sus características predominantes serían las de administrador o gestor, disminuyendo las de negociador combativo.

Las funciones del sindicato deben ser desarrolladas en un contexto democrático que garantice su funcionalismo, los orígenes de la democracia sindical se hallan en el conjunto de normas y criterios que los trabajadores instituyen para regir sus prácticas cotidianas más no se limita a ellas ya que su verdadero ejercicio se ha de verificar en el devenir diario de los sindicatos, en sus métodos y en sus prácticas concretas.

2.3.2 GÉNESIS Y ACTUALIDAD.

En el seno de la Revolución Industrial se desarrollaron de manera conjunta los sistemas de relaciones profesionales en forma divergente. En Europa y Estado Unidos, el movimiento sindical se inicia a partir de obreros cualificados que tratan de defender el conocimiento del oficio, la profesión y el aprendizaje del mismo. Estas asociaciones profesionales corporativas y asociaciones de resistencia, no sólo tenían como finalidad la mejora de las condiciones de trabajo sino también la obtención de prestaciones sociales como los seguros de jubilación y la creación de cajas de resistencia para hacer frente a los períodos de huelga y se financiaban con las aportaciones realizadas por los mismos trabajadores. (Lefranc, 1974).

Esta etapa se conoce como el *Sindicalismo de oficio* que se caracteriza por agrupar a obreros profesionales cualificados, es decir, sólo aquellos que tienen oficio. Estos obtienen ciertas ventajas contractuales gracias al poder que ejercían sobre el proceso de producción. Prevalece en las relaciones laborales un desequilibrio del poder político entre las clases dominantes y las clases subordinadas y la represión del incipiente movimiento se utiliza como mecanismo del mantenimiento del orden.

Uno de los objetivos básicos de las corporaciones profesionales y del movimiento sindical a lo largo del siglo XIX es lograr el reconocimiento de los derechos básicos, como es el derecho de asociación, a la acción colectiva, el reconocimiento del derecho de huelga y el derecho a negociar, entre otros. Es esta larga lucha por el reconocimiento institucional la que contribuye a explicar el porqué las Teorías Sociológicas de las Relaciones Laborales han estado dominadas por el debate entre *conflicto* y *consenso* hasta los años sesenta del siglo XX.³⁰

³⁰ El reconocimiento institucional se logra en primer lugar en Inglaterra, país pionero de la Revolución Industrial.

El reconocimiento de huelga lo alcanzan los sindicatos de oficio británicos entre 1824 y 1825, el siguiente paso consistió en el reconocimiento para la constitución de sindicatos que logran a través de las *trade unions* (unión de oficios) en 1851 y en 1868 logran fundar el TUC (Trade Union Congress), órgano federal que agrupa a diferentes asociaciones profesionales. Este organismo apertura hacia fines del siglo XIX la afiliación a obreros poco cualificados, pero se trata de un sindicalismo de ámbito local por las dificultades de comunicación. Más allá de las fronteras inglesas, el sindicalismo y la negociación colectiva apenas van adquiriendo presencia; el grado de institucionalización es bajo pero incipiente.

En sus orígenes el movimiento sindical ha estado caracterizado por una orientación revolucionaria, su origen está asociado a una respuesta moral a la miseria y a la arbitrariedad en las relaciones de trabajo. Asimismo está asociado a la ayuda mutua y fraternidad.

Marx (1968) tiene una concepción distinta del socialismo revolucionario, inicialmente estaba convencido de que los sindicatos serían capaces de resistir al capitalismo a tenor de las duras condiciones de vida de los trabajadores y las desigualdades de la clase obrera. Esta explotación sólo podría resolverse a través de la eliminación del propio capitalismo, por lo que los sindicatos se conciben como vehículos de expresión del conflicto de clases y del movimiento revolucionario. Como resume Grint (2003) la visión marxista sobre el potencial revolucionario del sindicalismo estriba en tres puntos: los intereses materiales de los trabajadores son incompatibles con los del capitalismo, la movilización de la clase obrera es una respuesta a las condiciones de vida y trabajo y los intereses de la clase trabajadora conducen al socialismo como modo de organización social alternativo al capitalismo. Siendo irreconciliables los intereses entre trabajadores y capitalistas.

Otra visión del sindicalismo revolucionario lo encontramos en el anarcosindicalismo del primer tercio del siglo XX, este tipo de sindicalismo

conocido también como de *oposición* se trataba de organizaciones que reconocieron tardíamente la negociación colectiva como medio en la resolución de conflictos laborales. Su forma de intervención era a través de la acción directa y concebía al sindicato como la base de la organización política y económica de la sociedad.

Una observación muy importante en este periodo es que la incipiente contratación colectiva se desarrolla en aquellos países donde hay una élite laboral burguesa, caso contrario, en las sociedades en donde la revolución industrial se realizó de manera más tardía en correspondencia a las actitudes empresariales más conservadoras. Otra observación es que las organizaciones empresariales siguen un proceso casi paralelo a los sindicatos. El crecimiento de poder de éstos estimula la articulación de asociación de aquéllos.

2.3.2.1 EL SINDICALISMO EN MÉXICO.

México entra tardíamente a este proceso de modernización en las formas de producción y organización laboral encabezado por la Revolución Industrial (1876-1911), coincidiendo con la emergencia del proletariado industrial. La organización sindical en México atravesó por las etapas de prohibición y existencia clandestina antes de ser reconocida y aceptada.

En los años 1916 y 1917 se realizaron congresos obreros en las ciudades de Veracruz y Tampico respectivamente, que reunieron a delegados de las organizaciones más relevantes de la época.

Se aprobaron resoluciones que asentaban el derecho de libre asociación, recomendaban la organización sindicalista y se aconsejaba a los obreros limitar la familia, cuando la situación económica fuera grave.

Las organizaciones obreras de Tampico se congregaron el 13 de diciembre de 1917 y acordaron convocar a la realización de un Congreso Obrero para formar una organización nacional. Este Congreso se reunió el 1o. de mayo de 1918, en la ciudad de Saltillo, "ahí se fundó la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM)... en su declaración de principios se destacan los siguientes aspectos: reconocimiento de la existencia de dos clases: explotados y explotadores; esta situación es injusta, la clase explotada tiene el derecho de establecer una lucha de clases".(Severo,1970).

Se adoptó el nombre de la CROM, pues los anarquistas y socialistas propugnaban el título de regional de México, pensando que podrían ser sección de una central internacional. En cambio los reformistas propugnaban la supresión del título de regional y agregar el de mexicana, significando este último término, que era una organización nacional desvinculada de las demás. Su lema era: *salud y revolución social*.

En 1928 desaparecieron las condiciones que habían hecho de la CROM, la organización social hegemónica, los resultados fueron la salida de los líderes cromistas del gobierno y la desafiliación de un número importante de sindicatos y de federaciones obreras. A partir de esta fractura surgen otras instituciones como la Comisión General de Trabajadores (CGT) expresión de la corriente anarcosindicalista en México, surge como respuesta del movimiento obrero en contra de la legitimación de las organizaciones de trabajadores ante el Estado. Sin embargo, su evolución se ubica en un periodo en el que ya existe aceptación oficial del sindicalismo, se discuten los proyectos de reglamentación al artículo 123 constitucional y se plantea una opción que abre la CROM: el sindicalismo y la política, juntos.

Otra fase del movimiento obrero mexicano, que no debe desdeñarse, es la etapa revolucionaria que se da desde antes del estallido de la revolución, los

sindicatos y agrupaciones de obreros inspirados en la doctrina social de la Iglesia católica.

En Junio de 1933 se reunieron en el Distrito Federal, una serie de organizaciones obreras independientes para firmar un pacto de unificación. Tal reunión explicaba la carencia de unidad obrera, por falta de ideología y conciencia de clase. Para octubre, se convocó un congreso obrero, en el cual se constituyó la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCCM).

Su función histórica fue marcar un momento definitivo en la unificación del proletariado mexicano, dando paso pocos días después de la disolución de la misma, al nacimiento de la creación de una central única: la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En sus estatutos expresa como doctrina, la lucha de clases; pues el lema de la Confederación es: *por una sociedad sin clases*, donde refleja una clara influencia de la tesis marxista.

El Congreso del Trabajo (CT) ha sido el último intento para unificar el movimiento obrero organizado en México. Su formación es resultado de la fusión de las confederaciones y los sindicatos de industria nacionales. El CT es un intento más de organización promovida por el gobierno con objeto de mantener el control del movimiento obrero. Fue fundado en 1966, durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz.

Es necesario puntualizar que el movimiento obrero mexicano, al igual que el de otros países, ha sido el producto natural del tiempo, de la influencia del capitalismo y de la proletarización de las masas industriales. Aunado a esto, también podemos señalar como causas inmediatas de las asociaciones sindicales, la miseria y marginación de los trabajadores. Ello trajo consigo, tal y como lo apunta Mario de la Cueva, dos finalidades: una inmediata, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida en el presente y, otra mediata, que fue la creación de la República del Trabajo.

2.3.2.1.1 EL SINDICALISMO MAGISTERIAL.

La historia de lucha de los trabajadores de la educación se ha nutrido por un cúmulo de corrientes ideológicas que incluyen el positivismo impulsado de manera franca por las autoridades educativas del Porfiriato; etapa durante la cual intelectuales como Luis Cabrera, Justo Sierra y Gabino Barreda, entre otros, se encargaron de elaborar una doctrina que giraba en torno a la aplicación de una ciencia que permitiría a nuestro país formar parte de la élite que conforman las naciones civilizadas.

Esta tarea de transformación, les correspondía desde luego a los profesores mexicanos, quienes iniciaron su organización para obtener mejores condiciones profesionales y económicas.

El anarcosindicalismo, que tenía como referencia obligada a los militantes del Partido Liberal Mexicano ocupa el protagonismo en la primera década del Siglo XX para organizar a los maestros como gremio sindical. En esta empresa destacaron profesores como Librado Rivera, cuyas ideas libertarias en contra de la dictadura porfirista lo convierten en uno de los pilares de la ideología anarquista de la fecha; esta ideología fue compartida por Gildardo Magaña, quien participó en las luchas de su gremio por incrementos salariales apoyando a diversas agrupaciones opuestas a la dictadura. En la misma vertiente de organización, maestros de Puebla, Tlaxcala y Veracruz participaron de manera activa en la fundación de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).

En la ciudad de México en 1919, los profesores conglomerados alrededor de una ideología ácrata estallaron en movimiento huelguístico que logró la solidaridad de otros sectores de trabajadores como los taxistas, panaderos y electricistas, movimiento considerado como uno de los primeros enfrentamientos entre los profesores mexicanos y el Estado, presidido en ese entonces, por

Venustiano Carranza. El cese y el encarcelamiento de los principales dirigentes fueron las vías que adoptó el gobierno para reprimir el movimiento.

Durante la segunda década del siglo XX, Vicente Lombardo Toledano figura como organizador de algunos maestros pertenecientes a la CROM, fundó la Liga de Profesores del Distrito Federal y su política estaba fundamentada en preservar buenas relaciones con los personajes que poseían el poder. Sin mayor análisis es evidente que en esta etapa de las primeras organizaciones magisteriales los intereses de los profesores estuvieron supeditados de manera parcial o absoluta, en ocasiones, a los intereses del gobierno en turno.

En esta etapa nuestro país vivió un gran auge en materia educativa y cultural ya que José Vasconcelos impulsó ampliamente la educación rural, de tal manera que en 1923 existían 13 mil 487 escuelas diseminadas en zonas remotas (Robles, 1978) y por otro lado se llevó a cabo una gran revolución pictórica encabezada por Clemente Orozco, Diego Rivera y David Alfaro Siqueiros.

Con el control que ejercía Lombardo Toledano sobre la Federación Nacional de Maestros imperó la aplicación del *nacionalismo revolucionario*, ideología afín a los gobiernos emanados del proceso armado de 1910. A la sombra de este concepto difuso, emergieron una multiplicidad de organizaciones que pugnaban por representar los intereses de los profesores de educación básica. Los positivistas encontraron puntos de vistas convergentes con esta incipiente ideología quienes continuaban con su esfuerzo militante y organizacional dando inicio a la filtración de ideas marxistas entre los maestros.

Durante los años 30 y 40 las agrupaciones magisteriales adoptaron la forma de Frentes, Ligas, Uniones, Confederaciones y Federaciones, y sus militantes no ejercían en la mayoría de las ocasiones su libre albedrío, sino que, en las mayorías de las ocasiones al iniciar su vida profesional de manera automática y necesidades políticas y sociales de la autoridad estatal en turno.

No obstante esta gran dispersión sindical, durante el régimen Cardenista, los profesores mexicanos participaron en la llamada educación socialista³¹, asumiendo como gremio los aciertos y fracasos de este sexenio en materia educativa. Esta subordinación a los intereses del poder ejecutivo de la mayoría de los dirigentes magisteriales los envolvía en una competencia para obtener el beneplácito de los gobiernos subsecuentes al cardenismo. Resquebrajándose los valores sindicales que debían prevalecer en las demandas de los profesores de educación básica.

Durante el gobierno de Ávila Camacho prevaleció la urgencia por afinar políticas corporativas hacia los trabajadores en general, imponiéndoles acuerdos, tales como: la eficiencia en el trabajo, la cooperación de obreros y patrones, la absoluta suspensión de los paros y huelgas; política que fue respaldada por las dirigencias magisteriales sin protestas significativas, aceptando la reforma en los planes de estudio, que dejaban de impulsar la educación socialista y aceptaron la aplicación de la denominada *escuela del amor*.

El propósito lo constituía la construcción de una política de equilibrio social. Aunque la educación todavía era socialista, la reglamentación cambiaba su finalidad de un instrumento transformador de la sociedad a una herramienta propiciadora de la unidad de los mexicanos. A través de todo esto, se pretendía que la escuela fuera el medio para borrar las desigualdades existentes mediante la enseñanza amorosa, construyendo la homogeneización espiritual que uniera a los mexicanos en una nación fuerte.

³¹ Durante este gobierno se reformó el Art. 3ro. Constitucional que implica la implantación de la enseñanza socialista el cual quedó redactado en los siguientes términos: *“Art. 3. La Educación que imparta el Estado será socialista, y además de excluir toda doctrina religiosa, combatirá el fanatismo y los prejuicios, para lo cual la escuela organizará sus enseñanzas y actividades en forma que permita crear una juventud con un concepto racional y exacto del universo y de la vida Social. Solo el Estado (federación, estado, municipio) impartirá educación primaria, secundaria o normal. Podrán concederse autorizaciones a los particulares que deseen impartir educación en cualquier de los tres grados anteriores.....”*

En este contexto, diversas organizaciones magisteriales entre las que destacaban el Sindicato Único de Trabajadores de la Enseñanza, el Sindicato Mexicano de Maestros y Trabajadores de Educación, el Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza Mexicana, el Sindicato Nacional Autónomo de Trabajadores de la Educación decidieron el 30 de Diciembre de 1943 fundar el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE).

Agrupar bajo unas siglas únicas al magisterio nacional, no fue una tarea fácil, las negociaciones fluctuaban entre el cómo redistribuirse los cotos de poder y el grado de supeditación al gobierno federal que debía tener desde sus inicios esta organización de los profesores mexicanos. Las corrientes sindicales e ideológicas que dieron forma a la agrupación gremial más importante del siglo XX fueron: los lombardistas quienes de manera conjunta con los militantes del Partido de la Revolución Mexicana (PRM) se mostraron decididos a imponer el nacionalismo revolucionario como base de la estructura ideológica. Un segundo grupo lo integraban profesores con ideologías comunistas que impulsaban un frente popular que convergía en el apoyo al gobierno en turno. Otro grupo lo integraban maestros que comulgaban con planteamientos anarquistas.

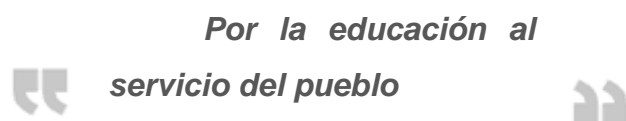
El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), está integrado por trabajadores de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación, dependientes de la Secretaría de Educación Pública, de los gobiernos de los Estados, de los municipios, de empresas del sector privado, de los organismos descentralizados y desconcentrados, así como los jubilados y pensionados del servicio educativo de las entidades citadas.³²

Su registro definitivo fue otorgado por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje bajo el número R.S. 43/44; así como el otorgado por los Tribunales

³² Artículo 2 de los Estatutos del S.N.T.E.

Laborales de las Entidades Federativas que otorgan al Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato la titularidad de la relación colectiva de trabajo³³.

Su domicilio legal está en la ciudad de México, Distrito Federal y las secciones sindicales que integran este organismo tienen su domicilio en la ciudad capital de la entidad federativa que le corresponda y el lema que cobija los ideales de este gremio es³⁴.



La fundación del SNTE como agrupación única de maestros se considera un logro del gobierno de Ávila Camacho y de forma especial la dirección de este sindicato en manos de profesores adictos al *nacionalismo revolucionario*.

En su historia destacan tres de sus líderes: Jesús Robles Martínez, Carlos Jonguitud Barrios y Elba Esther Gordillo Morales. Quienes han ocupado la Secretaría General por periodos superiores a los que establecen sus estatutos en oposición a la tendencia política de México que proclama la *no reelección*.

Su actual dirigencia dio inicio en 1989, más dos décadas en las que la Profesora o “la maestra” (como es llamada comúnmente) Elba Esther Gordillo Morales ha mantenido su liderazgo.

En este punto vale la pena reflexionar sobre la democracia sindical: el funcionalismo de los sindicatos se fundamenta precisamente en torno al discurso de la democracia y al respeto de los derechos de “la base”. Sin embargo en 2007,

³³ Artículo 3 de los Estatutos del S.N.T.E.

³⁴ Artículo 8 de los Estatutos del S.N.T.E.

Elba Esther Gordillo Morales ordena la modificación al artículo 242 de los estatutos:

*“El voto directo, secreto y nominal, se utilizará para la elección de dirigentes en los ámbitos Nacional, Seccional, Regional, Delegacional, Representación de Centro de Trabajo y de Escuela.”*³⁵

A fin de garantizar su perpetuidad, asumiendo el puesto de Presidenta Vitalicia e imponer una figura jerárquica superior a la Secretaría General.

Actualmente es considerado como la organización sindical más poderosa de América Latina pese a que ya no posee el monopolio de la representación del magisterio. Su poder se extiende más allá de su objeto social y fines establecidos en el Artículo 10 de sus estatutos. Su intervención en ámbitos de la vida política, denotan una relación estrecha con la administración gubernamental, prueba de ello lo encontramos en su patrocinio para consolidar el registro de un nuevo partido político: Partido Nueva Alianza (PANAL) en 2006 propiciando, según la opinión de analistas políticos la continuidad en el poder del Partido de Acción Nacional (PAN).

Tal y como se ha descrito en la literatura (Ornelas, 2008; Raphael, 2007) el poder del SNTE se percibe en tres ámbitos que podemos catalogar como complementarios pero diferentes de la educación: *el administrativo*, ya que funge como el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública, al controlar los procesos medulares para ingresar, permanecer e incluso ascender en el sistema educativo³⁶. *Su poder político* cimentando en el número de agremiados que le da la posibilidad de operar y movilizar su estructura en

³⁵ Ver anexo 1.

³⁶ Asignación de plazas, nombramientos, comisiones, permutas, promociones, permisos, puestos al interior de la Secretaría de Educación Pública, el control de las Comisiones Mixtas de Escalafón que designan las plazas disponibles para ascender a puestos directivos de los centros educativos, el control de los procesos en Carrera Magisterial, entre otros.

procesos electorales generando un sistema de lealtades al conquistar puestos de elección popular, erigiéndose como un intermediario obligatorio para cualquier reforma educativa.

La última fuente de su poder está relacionada con el volumen de recursos económicos que administra (150 millones de pesos al mes; 1,800 millones de pesos al año) (Guevara, 2010), el cobro de las cuotas sindicales hacen de los actores educativos, contribuyentes cautivos del SNTE. Pese a que la afiliación sindical es un derecho que puede o no ejercerse al momento de ingresar al sistema educativo, aun prevalecen las prácticas que caracterizaban a las primeras agrupaciones magisteriales de los años 30 y 40 en las que de manera *automática*, se le considera miembro del sindicato magisterial, SNTE.

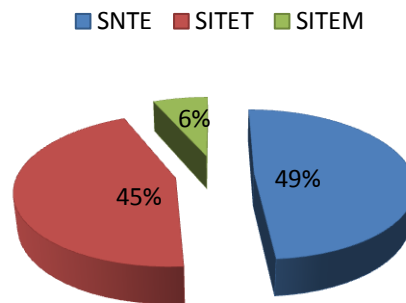
2.3.2.1.1.1 EL SINDICALISMO MAGISTERIAL EN TABASCO.

2.3.2.1.1.1.1 SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN (SNTE): *LOS PILARES DEL CONTROL CORPORATIVO.*

Este panorama nacional descrito con anterioridad coincide con los mecanismos locales que el sindicato ejecuta en el estado de Tabasco, el magisterio sindical está organizado a través de la Sección 29, encabezada actualmente por el Profesor Pedro Antonio Estrada Almeida, ubicada en la Calle Maestro Tabasqueño Núm. 113 de la Colonia 18 de Marzo en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

El número de sus afiliados se estima en 18,000 aproximadamente, que representan el 49% del total de los empleados educativos.

SINDICATOS MAGISTERIALES EN EL ESTADO DE TABASCO



GRÁFICA 1

Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada en el periódico Tabasco Hoy. Junio de 2011.

La relación simbiótica entre el actual gobierno estatal y la secretaría general de este gremio, adquiere forma a través de la práctica de mecanismos que subordinan los intereses de la colectividad en beneficio de las necesidades de las autoridades educativas.

La convergencia de las opiniones nos permite concluir que la conquista de posiciones estratégicas en el sector educativo se le atribuye a la intervención de la dirigencia nacional del SNTE:

“...yo concibo la posición de la Secretaria de Educación como una posición lograda por Elba Esther, no sé si me explico, la influencia para que esté Beatriz Luque, en la Secretaría de Educación, se debe al poder político de Elba Esther....No existe imparcialidad para el manejo de las situaciones, porque en la Educación tenemos que tener ese cuidado, o sea, tengo que respetar tu forma diferente de pensar porque me interesa lo educativo, pero cuando me interesa lo político, lo educativo lo someto a los intereses políticos..”³⁷

³⁷ Entrevista realizada a un supervisor de zona afilado al SNTE con más de cuarenta y nueve años de servicio.

Propiciando que el magisterio en Tabasco se encuentre inmerso en conflictos que se han acentuado durante los años: 2011 y 2012. Destituciones y asignaciones en puestos estratégico de la Secretaría de Educación, paros, marchas y manifestaciones constituyen evidencias de esta problemática. Estas expresiones de inconformidad eran exclusivas de la disidencia magisterial, sin embargo, en fechas recientes, miembros del SNTE, se han sumado a estos movimientos, ya que aluden no sentir el apoyo de su dirigente sindical.

Cabe destacar que aún cuando este organismo sindical continúa representando a la mayoría de los trabajadores educativos, su membrecía ha ido descendiendo paulatinamente desde la creación del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET) en 2004, sindicato que en año y medio logró incrementar el número de sus adherentes de más de nueve mil seiscientos en el momento de su creación a más de quince mil miembros. (Milenio Veracruz, 2005).

2.3.2.1.1.1.2 SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE TABASCO (SITET): *LA FRACTURA DE LA HEGEMONÍA.*

El poder de este nuevo sindicato magisterial comenzó a gestarse de manera oficial ante las autoridades desde el 25 de mayo de 2004 cuando el Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje de Tabasco le otorgó el registro RS/S-0162004 como nueva agrupación laboral para desprenderse de la sección 29 del SNTE.

El registro del nuevo sindicato magisterial se atribuye al turbulento panorama político que se vivía en el Estado, al finalizar el gobierno de Roberto Madrazo, en Diciembre de 2000. Considerado un gobernador fuerte, conocedor de la tecnología del poder, de las redes corporativas y de la fuerza del SNTE (Ornelas,2008).

En materia educativa se le atribuye como uno de sus grandes logros, la Ley de Educación de Tabasco, en la que se estableció por vez primera, el examen de oposición para otorgar la plaza a los egresados de la Escuelas Normales³⁸; Madrazo buscaba ampliar el ámbito de acción de las autoridades educativas generando que las relaciones con la Sección 29 se volvieran tensas pero evitando llegar a la ruptura. Durante este periodo de seis años, se logra entonces frenar la colonización del Sistema Educativo Estatal por parte del sindicato magisterial. Sin embargo en 2004, cuando era evidente la ruptura entre Roberto Madrazo Pintado (como presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional) y Elba Esther Gordillo (como secretaria general del SNTE), el gobierno local, encabezado por Manuel Andrade Díaz abre un frente nuevo: la creación del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET).

“...se origina en el vigesimoséptimo congreso extraordinario de la sección veintinueve en donde entre las tantas corrientes políticas al interior de la sección y en la búsqueda de la secretaria general, el SNTE traía una línea y esa línea no favorecía a ninguno de los candidatos que en ese tiempo se le llamaba “alianza magisterial” y dado que el SNTE traía la consigna de que todos, menos alguien de la alianza, decidimos unir los grupos y conformar lo que hoy es la alianza magisterial y crear un nuevo sindicato.”³⁹

“... Como era costumbre, el Comité Ejecutivo Nacional se preparaba para imponer al nuevo Secretario General; pero no contaban con que un gran número de delegados que participarían en el relevo se

³⁸ Artículo 26. El personal docente que aspire a prestar sus servicios en la Secretaría de Educación, se someterá a los concursos de oposición que procedan, para acreditar su preparación académica y pedagógica en el ejercicio de las funciones que desempeñará de conformidad con el reglamento respectivo.

³⁹ Entrevista realizada a un miembro del Comité Ejecutivo Estatal del *Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en Tabasco (SITET)*.

organizarían para impedir su imposición, provocando con esto la inevitable fractura de la hasta entonces poderosa sección 29. Las fuerzas renovadoras y democráticas representadas por más de 360 delegados congresistas de un total de 520 le decían... ¡No a la imposición! ¡Si a la Democracia!... Fue así, como después del uso de la violencia que culminó en una brutal golpiza a los delegados opositores a los intereses del Comité Ejecutivo Nacional del SNTE, que vio por primera vez la luz, el Sindicato Independiente de los Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET)...⁴⁰

Su Comité Ejecutivo estaba integrado por el Profr. Moisés Valenzuela Rodríguez según consta en su acta constitutiva de la Asamblea celebrada el día 01 de Mayo de 2004, su objetivo principal, según reza en sus estatutos, es el estudio, superación y defensa de los intereses laborales de los miembros, que conduzcan a los trabajadores a la mejora permanente en los aspectos económicos, profesionales, culturales y sociales. Su lema:

Educar para la
Libertad y la Democracia

Sus agremiados proclamaban como conquistas:

- El voto universal, libre y secreto.
- El 15% de las cuotas a las delegaciones del SITET.
- La transparencia en la asignación de las plazas.
- El Programa de Estímulo al Desempeño Docente (Proeda).⁴¹

⁴⁰ Manifiesto emitido por un profesor integrante del Comité Ejecutivo Estatal y fundador del SITET.

⁴¹ Este programa es el equiparable a nivel estatal al Programa de Carrera Magisterial que el gobierno federal y el SNTE establecieron como un mecanismo de estímulo al profesor, a fin de incrementar su salario en función de los logros obtenidos por sus alumnos, cursos de actualización y antigüedad en el servicio, como factores principales.

- El pago puntual de créditos federales y estatales.
- Las posiciones políticas y estratégicas dentro de la Secretaría de Educación.
- El apoyo con regalos a todas las delegaciones en Diciembre.

El ambiente violento en el cual se fundó esta organización propició que las pugnas entre el SITET y el SNTE fueran una constante durante 2005, situación que permeaba en casi todas las escuelas. Por lo tanto, era necesario emprender mecanismos que permitieran legitimar al incipiente sindicato magisterial, labor que le fue conferida al entonces Secretario de Educación, Walter Ramírez Izquierdo, quien le concede el 50% de las nuevas plazas que le correspondían a las autoridades educativas. (Ornelas, 2008).

Sin embargo, a la fecha esta situación de simbiosis entre el Gobierno y el SITET es cosa del pasado, la evolución que ha tenido este gremio ha sido de grandes dimensiones al grado que actualmente se constituye como un sindicato aguerrido que no se somete a las disposiciones del actual gobierno que encabeza Andrés Granier Melo, cuyas declaraciones coinciden en el tema de la conciliación al aludir al SITET:

"Yo los llamo, a los profesores, a la cordura, a que sean los tribunales los que resuelvan. Sé que son gente que aman a Tabasco y sé que van a anteponer eso, porque era uno de los postulados del SITET cuando hicieron el compromiso con el pueblo de Tabasco"

(Periódico Tabasco Hoy, 2007).

Entró en vigor a partir del día 1° del mes de Septiembre del 2004, atendiendo a los Profesores y Directivos de Educación Básica. El Programa constituye en esencia un sistema escalafonario de promoción horizontal con sus propias reglas y modalidades, integrado por cinco niveles de estímulos: (A, B, C, D y E) en el que los docentes participan de manera voluntaria e individual.

Actualmente afilia a cerca de 16,500 miembros educativos, que representan alrededor del 45% de los trabajadores de la educación (Tabasco Hoy, 2011).

El liderazgo actual lo ostenta el Profr. Roger Arias García, después de una agguerrida contienda electoral con los Profesores Diego Ánimas y Alfonso Sosa Onofre, a partir del 31 de Octubre de 2008. Este proceso se caracterizó por la emisión del voto directo de sus agremiados⁴² y la proclamación conjunta de Roger Arias y Diego Ánimas Delgado⁴³ como triunfadores de la contienda generando una serie de conflictos postelectorales y el retraso de la entrega de Toma de Nota emitida por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

Este conflicto tuvo una duración de un año ocho meses, periodo durante el cual la dirigencia del SITET quedó a la deriva y sus consecuencias inmediatas se tradujeron en pérdida de la titularidad de las condiciones generales de trabajo. Implicando que durante este periodo de confrontación, las plazas de ascenso, cambios de adscripción, créditos estatales y federales no fueron asignados. Por lo que más de 3,000 profesores se afilaron de nueva cuenta al SNTE en busca de la protección legal de sus derechos.

Durante este periodo se intentó tener una representación ante las autoridades del Gobierno Estatal y la Secretaría de Educación, al nombrar a un secretario general interino, quien no fue validado por el tribunal local. Se nombró entonces una comisión ante el Gobierno del Estado para dar fin a la ingobernabilidad de la organización sindical y que a su vez coadyuvaría al tránsito legal del futuro comité ejecutivo.

⁴² En los estatutos del SITET se denomina como voto universal, y constituye una diferencia medular en la elección de sus representantes sindicales, ya que en el caso del SNTE, sus órganos de gobierno (ver Anexo 1) son elegidos mediante un pleno de representantes de Comités Ejecutivos Delegacionales.

⁴³ Cabe destacar que ambos profesores participaron de manera activa en la fundación de este gremio sindical, formando parte del Comité Ejecutivo como Secretario Técnico "A" el primero y Diego Ánimas Delgado quien fungía como Secretario de Cultura y Recreación. (Ver Anexo 2).

Finalmente el 31 de Octubre de 2008, en una segunda contienda, el Profr. Arias García obtuvo la constancia de mayoría, resultando electo para un periodo de 3 años tal y como lo indican los artículos 27 y 29 de los estatutos del sindicato.⁴⁴ Retomando a pasos agigantados su recuperación política y la confianza de sus afiliados.

Sin embargo, el 29 de Octubre de 2011, con el apoyo de 463 delegados (de una asistencia total del 554 delegados) logra ampliar su periodo como Secretario General, para completar un periodo de 5 años que culmina en marzo de 2013.

Actualmente el SITET forma parte de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes de Trabajadores de la Educación (FENASITE)⁴⁵, organismo que agrupa a más de 250 mil trabajadores del magisterio de diversas entidades federativas, su Comité Ejecutivo lo integran un presidente, el Profr. Roger Arias García y 12 secretarios generales. Su finalidad, proclaman, es hacer frente a las prácticas de *corporativismo* del SNTE y recuperar la dignidad del gremio magisterial a través de los sindicatos disidentes.

Sucesos como el anterior y los que se han suscitado en la entidad nos invitan a reflexionar sobre el liderazgo del profesor Arias García, su ejercicio trasciende las fronteras que establecen los estatutos del sindicato magisterial y sus acciones lo convierten en un líder social, al encabezar causas que no competen exclusivamente al gremio magisterial.

Se autodenomina como un luchador social que busca la dignificación de los derechos de los trabajadores y *el despertar* de los ciudadanos, para que razonen sobre la importancia de devolverle al pueblo la capacidad de organizar, dirigir y determinar el rumbo de un buen gobierno.

⁴⁴ En ambos artículos se enfatiza en que el Comité Ejecutivo Estatal será electo a través del voto universal, directo y secreto y tendrá una duración de tres años.

⁴⁵ Se creó el 15 de Octubre de 2009 teniendo como escenario la ciudad de Puebla, en donde se celebró el III Congreso de la Coalición Nacional de Sindicatos de la Educación (CONASITE).

Con los argumentos anteriores es que en el mes de Octubre de 2011 crea la asociación civil “Ciudadanos Unidos por Tabasco”:

“...voy a hacer todo lo posible por abrir la conciencia de todo mi pueblo, por el despertar de este pueblo y que el día de mañana quienes gobiernen los podamos comprometer, a que realmente sean tabasqueños que quieran a Tabasco... tenemos que crear una nueva conciencia, para que de los Ciudadanos Unidos por Tabasco surjan los nuevos líderes de Tabasco, mujeres líderes y hombres líderes que no se roben el dinero del pueblo, que sirvan a su pueblo, que quieran a su pueblo, nosotros no pedimos más, lo único que queremos es vivir bien, lo único que queremos es vivir en paz, los sueños de los Tabasqueños no son las grandezas, los sueños de los Tabasqueños no son las riquezas, yo soy un tabasqueño que vino de muy abajo y mi único sueño es que mi familia viva bien, que mi familia tenga tranquilidad, que mi familia crezca de manera natural que mis hijos tengan su casa, que tengan su profesión, que tengan una nueva familia, los sueños de los tabasqueños no son de volvernos multimillonarios, los sueños son otros, los sueños de los tabasqueños es de ser mujeres y hombres libres por eso yo hoy aquí en esta tierra, en San Carlos Macuspana⁴⁶, en esta tierra de lucha como hace mucho tiempo un hombre puso en alto el nombre de este municipio y de este Estado, hoy aquí va a ser la cuna de los ciudadanos, de los ciudadanos que nos vamos a unir por Tabasco, hoy aquí en esta tarde iniciamos un proceso de recorrer todo el Estado y yo les pido a ustedes de correr a todos la voz, de contar con sus familias, a mi me decían tienes que comprar a los líderes, a los líderes de mujeres, tienes que comprar al seccional, tienes que comprar al delegado eso no, no está correcto, quiero estar bien,

⁴⁶ Se trata de una villa cuyo nombre oficial es Benito Juárez, pertenece al municipio de Macuspana, Tabasco. Su importancia radica en que en ella se gestó el surgimiento del Partido Revolucionario Democrático (PRD) en Tabasco, a principios de la década de los 90's, a través de continuas conglomeraciones encabezadas por Andrés Manuel López Obrador, originario de Tepetitán, un poblado muy cercano a esta villa.

quien venga así, si alguien recibe 300, 500 o 1000 pesos jamás podrá levantar la voz ante su gobernante, porque precisamente ya pagó por su conciencia y ya pagó por su voto, por eso no podemos reclamar ya y de alguna manera tiene sentido, entonces mi agradecimiento por el esfuerzo que han hecho aquí, corramos la voz, de que Ciudadanos Unidos por Tabasco, que aquí este gran equipo de mujeres y hombres de este nuevo magisterio, yo desde aquí les pido a los maestros y maestras que platicuen con sus familias, que platicuen con sus vecinos, con los padres de familia a que nos organicemos y que pensemos muy bien qué es lo que queremos para Tabasco...”⁴⁷

Otros hechos que podemos mencionar son los reclamos que realizan, cobijados, por el SITET, la sociedad civil y otras agrupaciones sindicales al gobierno del estado. Un ejemplo reciente, durante el V informe del Gobernador Andrés Granier Melo⁴⁸ se manifestaron agremiados al SNTE, para demostrar su descontento ante su actual Secretario General, a quien acusan de estar en contubernio con el gobierno y no atender las necesidades de sus agremiados; habitantes de comunidades inundadas como el Tintillo y los Aztlanes⁴⁹ que reclamaban sean atendidas sus necesidades de abastecimiento de alimentos, agua y albergue, jóvenes universitarios, profesionistas desempleados, líderes de partidos políticos y organizaciones civiles.

Su vida institucional se concibe a través de la diferencia de sus prácticas:

“...tenemos que ser un sindicato diferente para poder subsistir y para poder crecer y la diferencia con este sindicato es de que no vamos a permitir que el sentido de lucha social que debe tener el sindicato se pierda, que no debemos nosotros pactar más que con el trabajador y el

⁴⁷ Discurso pronunciado por el Profr. Roger Arias García el 08 de Octubre de 2011.

⁴⁸ Se llevó a cabo el 22 de Noviembre de 2011.

⁴⁹ Comunidades pertenecientes al municipio del Centro, Tabasco que fueron afectadas por las inundaciones de 2011 con profundidades que oscilaron entre tres y cuatro metros.

derecho del trabajador, no con el patrón a cambio de canonjías o a cambio de prebendas; para nosotros es el derecho del trabajador, es la lucha por el derecho del trabajador la que nos hace ser diferentes a los otros sindicatos... ”⁵⁰

Y el efecto de sus acciones se ha infiltrado en diferentes ámbitos de la vida económica, social y política del Estado de Tabasco. (Ver Anexo 3).

2.3.2.1.1.1.3 SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO (SITEM) EN TABASCO: ¿UN CASO DE MITOSIS SINDICAL?

La constitución de este tercer sindicato magisterial en el Estado ha sido el resultado de un proceso de fractura al interior del SITET.

Esta nueva expresión sindical, tuvo como antecedente al Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación al Servicio del Estado de Tabasco (SITESET), fundado en Mayo de 2010 ante la actitud belicosa, los acuerdos incumplidos y la nula respuesta de gestoría del dirigente del SITET, Roger Arias García, según declaraciones de su dirigente Diego Ánimas Delgado (Periódico Milenio,2010).

Los lineamientos que habían de conducir las prácticas sindicales de acuerdo a las declaraciones de su líder se sintetizan de la siguiente manera:

1.- Buscar establecer alianzas con todas las instituciones públicas y privadas estatales y federales, sin distingo de partidos políticos.

⁵⁰ Entrevista realizada a un miembro del Comité Ejecutivo Estatal del *Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en Tabasco (SITET)*.

2.- Participar del empeño asumido por el Gobierno del Estado, Andrés Granier Melo, con el pueblo de Tabasco, de brindar un servicio que garantice elevar la calidad de la educación.

3.- Que conscientes de la problemática educativa actual del estado, pugnarán por privilegiar ante todo el servicio que se presta a la sociedad, haciendo el compromiso de que las reuniones que organice su sindicato, se efectuarán fuera del horario escolar.

4.- Refrendar su compromiso de representar dignamente a todos los trabajadores de la educación afiliados a este sindicato, con la finalidad de coadyuvar en el mejoramiento de su situación profesional, económica, social y laboral, observando estricto apego a las leyes establecidas, y a los principios filosóficos, que dan forma y razón a sus estatutos y por consecuencia a su sindicato.

5.- Asumir responsablemente la defensa de los derechos de los trabajadores afiliados, usando como ejes rectores, el diálogo y la comunicación con las instituciones.

6.- Una política regida por el diálogo, la búsqueda de consensos, de acuerdos, de negociaciones que han de aterrizar a favor de sus agremiados.

Bajo estas siglas y de acuerdo a declaraciones hechas por su dirigente se agremiaron 2445 docentes que representan el 6% de la totalidad del gremio magisterial, sin embargo, después de casi año y medio de haberse fundado continuaban las controversias respecto a su legitimidad.

A sus agremiados se les continuaba descontando sus cuotas a favor del sindicato al que pertenecían con anterioridad, SNTE o SITET y al interior de los

centros escolares no contaban con representatividad, por lo que sus derechos o peticiones eran dirigidas a los líderes de los sindicatos mencionados.

Sin embargo, sorpresivamente en Agosto de 2011, Diego Ánimas Delgado, resulta electo como Secretario General del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en México (SITEM) en Tabasco, producto de los acuerdos del primer congreso nacional de esa expresión en la entidad, para los próximos 4 años, en una votación unánime abierta de los más de 2 mil afiliados que asistieron a dicho evento. La asistencia del Secretario General del SITEM y la del Secretario de Comunicación del Comité Ejecutivo Nacional del SITEM otorgaron legitimidad al acto.

Este cambio súbito de siglas, se percibe como una estrategia de supervivencia, al no concretarse la presencia del SITESET en el estado de Tabasco. La evolución una vez más se erige como una constante de prolongación de la existencia de las organizaciones, y en esta ocasión, no fue la excepción.

CAPÍTULO III

“El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos. El desempeño es una magnitud de los logros de la organización”.

**RICARDO ARRIAGADA
(2002).**

“Concepto multideterminado por características internas y externas: variables políticas, culturales, sociales, económicas, dinámicas de estrategias, de poder e identidad organizacional.”

**GUILLERMO RAMÍREZ
(2005).**

“APUNTES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”



III.- APUNTES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

En este apartado teórico se analizarán de manera sucinta las aportaciones de diversos autores sobre desempeño organizacional con el fin de que las coincidencias y discrepancias de la literatura nos permita construir una plataforma que nos acerque al entendimiento y asimilación de los preceptos que configuran el concepto.

La disciplina administrativa nos presenta una visión racionalista del concepto en el que la consecución de los objetivos organizacionales es sinónimo de niveles de satisfacción a través de los cuales puede evaluarse el desempeño en las organizaciones, es decir, la capacidad para producir o alcanzar un fin específico con el mínimo de los recursos viables. Bajo este enfoque, es la efectividad, el concepto que interseca los principios de la Administración en su constante búsqueda de maximizar los beneficios y/o utilidades en las organizaciones.

Consideramos que el desempeño no se trata de una simple constatación: éste se construye, es decir a través de la conjunción de los objetivos que a su vez sirven de directrices en la empresa y por los diferentes mecanismos que propician su consecución, en el entendido de que no se trata solo de medir resultados a posteriori sobre sus tradicionales factores explicativos: costos, calidad de los productos o de los servicios, plazos, relación proveedores/clientes, calificación del personal, inversiones, etcétera.

En este recorrido literario pretendemos destacar la complejidad de las características que modelan el concepto de desempeño, a través de las aportaciones de diversos autores; complejidad que se explica al concebirlo como el punto de encuentro de dimensiones cualitativas y cuantitativas.

Abordar el tema de desempeño organizacional es hacer uso no sólo de indicadores y parámetros estadísticos de referencia, sino también de valores, actitudes, habilidades, motivación, gestión de equipo, entre otros...*implicando asomarnos al terreno abrupto de la cultura.*

3.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Un primer acercamiento del concepto de desempeño nos obliga a pensar en los Principios de la Administración Científica, cuyo fundador Frederick Winslow Taylor (1856-1915) a partir de la observación minuciosa de los obreros que elaboraban piezas o partes de metal para la construcción de edificios (lingotes)⁵¹, concibió la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo. Estableciendo las bases de la racionalización en los métodos de trabajo a través de un enfoque rígido y mecanicista.

Su declaración: *“Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos...”* Nos refleja la problemática que acontecía en las empresas en cuanto a niveles de organización, control, competencia, bajo rendimiento y obreros que realizaban su trabajo sin motivación alguna.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y

⁵¹ En aquella época, cada trabajador lo hacía a su manera y, por tanto, cada lingote era diferente a otro en forma y costo. No existían normas que estandarizaran los procesos, garantizaran la calidad de los productos y facilitaran su medición.

poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad⁵².

La productividad entendida como:

hacer más con lo mismo.

Afirmaba que el principal objetivo de la administración debía ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado. Sin embargo las percepciones del concepto difieren para uno y otro, para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa.

Para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.

Las aplicaciones extremas de las aportaciones mecanicistas del Taylorismo propiciaron una deshumanización y desvalorización de trabajo humano generando reacciones sociales por parte de los obreros y de los sindicatos (Hernández y Rodríguez, 2007).

Por su parte Henry Fayol (1841-1925) desarrolla paralelamente a los trabajos de Taylor, un modelo administrativo que tiene tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

⁵² Información tomada de: http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm. Consultado en Diciembre de 2010.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente el cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios sencillos y que podemos considerar como universalmente aplicables: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general y el orden.

La principal diferencia que encontramos entre ambos autores es que las aportaciones de Taylor se enfocaron en regular los procesos en el trabajo y Fayol organizó la dirección, sin contravenirse mutuamente por lo que podemos considerar sus perspectivas como complementarias y no excluyentes.

La evolución del pensamiento administrativo difundió la idea de considerar la esencia del ser humano, propiciando que la Psicología y la Sociología irrumpieran en este campo. Por lo tanto la eficiencia organizacional ya no podía lograrse a través de la racionalización del trabajo. De manera incipiente esta transformación se percibe en los trabajos de unos de los seguidores más fervorosos de Taylor, los esposos Lillian Möller (1878-1972) y Frank Gilbreth (1868-1924) que influyeron en el pensamiento industrial de la época; lograron combinar de una manera única sus conocimientos ya que Lillian Möller se especializaba en Psicología y era sensible respecto a la naturaleza del ser humano y Frank Gilbreth era experto en ingeniería.

De esta manera llevaron a cabo una labor que incluía la comprensión del factor humano y el conocimiento de los materiales, herramientas, máquinas e instalaciones; elementos que se amalgamaron y dieron origen a la *ergonomía* que busca como norma general el mejor método de trabajo, que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción. Regulando que la frecuencia, intensidad y la longitud de los movimientos debían

ser mínimos. Un ejemplo lo constituyen los teclados de las computadoras actuales que tienen la distribución de las letras como él la estableció; colocando en el centro las letras de uso menos frecuente para evitar que las manos se obstruyesen al escribir.⁵³

Frank Gilbreth llevó sus investigaciones a la exageración perfeccionista, a fin de lograr la eficiencia en las tareas manuales, por lo cual se le conoce como el “padre del eficientismo productivo”.

Estos acontecimientos desarrollaron una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad. La eficiencia organizacional ya no podía alcanzarse a través de la racionalización del trabajo o a la aplicación de los pasos que conformaban el proceso administrativo, en este panorama se enfatiza los aspectos psicológicos que modelan la conducta del ser humano y en este clima surge la Escuela de las Relaciones Humanas cuyos autores significativos constituyeron una crítica abierta al Taylorismo.

Estos enfoques han tratado de contribuir al incremento de la eficiencia organizacional pero consideramos que la problemática ha sido abordada de manera inconclusa ya que las fronteras del concepto no terminan en el alcance y pronóstico de los resultados y metas establecidas al interior de la organización, implica conocer los elementos que favorecen que una organización progrese más que otra, que el desempeño de una supere a la otra. Las investigaciones pretenden dar respuesta a esta problemática contemporánea⁵⁴ que ha tratado de resolverse a través de procesos de imitación.

⁵³ Es importante recordar que las primeras máquinas de escribir eran mecánicas y sus teclas estaban ordenadas de manera semicircular, provocando que cuando se escribía con cierta velocidad se trababan.

⁵⁴ El contexto dinámico en el que nos encontramos inmersos, exige a las sociedades cimentar su subsistencia económica a través de grandes esfuerzos de adaptación, innovación e incluso la capacidad de anticipar procesos y/o necesidades futuras. Genera que los paradigmas, creencias y hábitos que conforman la

Michael Porter (1985) señala que la base del desempeño lo representa la ventaja competitiva sostenible, la cual clasifica en liderazgo por costos y diferenciación. Ambas estrategias parecieran inmersas en las fronteras de la lógica, pero su consecución implica poner especial atención en los procesos y tener pleno conocimiento del entorno, considerando las particularidades económicas y sociales del mercado.

El liderazgo por costo significa que la empresa debe consolidarse como el productor de más bajo costo en la industria, siendo las economías a escala, la puerta de acceso para lograr este posicionamiento. Lograr la diferenciación, implica desarrollar características únicas en los productos y/o servicios que la empresa ofrezca, a tal grado que sean apreciados extensamente por los consumidores. Esta apreciación de la que nos habla Porter nos permite descubrir las tonalidades de subjetividad que reviste el concepto de valor. Valor es “el monto que los clientes estén dispuestos a pagar por lo que una firma les ofrece”.⁵⁵

Para Kaydos (1991) la información tiene un lugar privilegiado en los niveles de desempeño de las organizaciones, ya que de su calidad y oportunidad depende la toma de decisiones de los directivos. La eficiencia de la organización la concibe como resultado de las decisiones.

Por su parte, Michael Lebas (1995) aborda metafóricamente el concepto de desempeño al compararlo con los frutos de un árbol, que se pueden contar pero cuya cantidad y calidad dependen de la fertilidad de la tierra, de las raíces, de la forma de podarlos, etcétera. Asimismo, el desempeño de una empresa depende de la calidad de los productos, del mantenimiento de las máquinas, de las

sabiduría convencional sean sustituidos por otros que respondan satisfactoriamente a un panorama tan incierto en donde emerge una tendencia a la constante búsqueda de aspectos diferenciadores que han de erigirse en ventajas competitivas.

⁵⁵ Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage*. En Ernult D. (2004)

relaciones proveedores/clientes, de la calificación del personal, de la flexibilidad de la fabricación y del diseño, de las inversiones, del clima social, etcétera.⁵⁶

El autor nos presenta como características esenciales del desempeño, las siguientes:

- Existe sólo si se puede medir.
- Es una noción relativa.
- Se construye transversal y globalmente.

Lorino (1996) considera que el desempeño puede ser definido a partir del binomio valor-costo, relacionando los recursos consumidos y valor creado. Sin embargo, puntualiza, que no existe un nivel satisfactorio en sí –absoluto- del valor-que sólo puede ser relativo al costo de su creación. Ambos elementos son indisociables por lo que sólo se puede tratar de optimizar de manera conjunta valor-costo. El desempeño de la empresa descansa entonces en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos.

Ernult (2004) nos señala que la noción de desempeño es a menudo confundida con los conceptos de eficacia (logro de los objetivos), de eficiencia (consumo mínimo de recursos para lograr el objetivo), o de margen de beneficios. Ahora bien la noción de desempeño puede ser definida de manera simple; desde el punto de vista económico, la empresa es una organización que consume recursos, materias primas, tiempo, capital, para satisfacer las necesidades de la sociedad, clientes potenciales u otro grupo social. Ella crea, por lo tanto valor y tiene costos para generarlo.

Las diferentes opiniones de los autores vertidas a través de sus propuestas para delinear y entender el concepto ponen especial énfasis en elementos, como son: la eficacia, eficiencia, efectividad y rentabilidad, la competitividad y calidad.

⁵⁶ Lebas (1995). "Oui, il faut définir la performance" en Ernult, D. (2004).

El uso asiduo de los tres primeros aspectos propicia la manera indistinta es que son utilizados en ciertas ocasiones, aunado a esto, las definiciones que se contraponen o no clarifican la definición de tales conceptos.

La eficacia está relacionada con el alcance de los objetivos trazados con anterioridad. A su vez, la eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Efectividad se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como realidad o validez. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia.

La eficiencia y la efectividad son conceptos que incluyen elementos de manera cualitativa, ambos pueden ser aplicados en cualquier área en general ya que condiciones ordinarias supone procesos de optimización.

La eficacia no debe ser tratada de manera rígida o a través de la obsesión, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos que la planificación plantea, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) nos presentan tres perspectivas de efectividad:

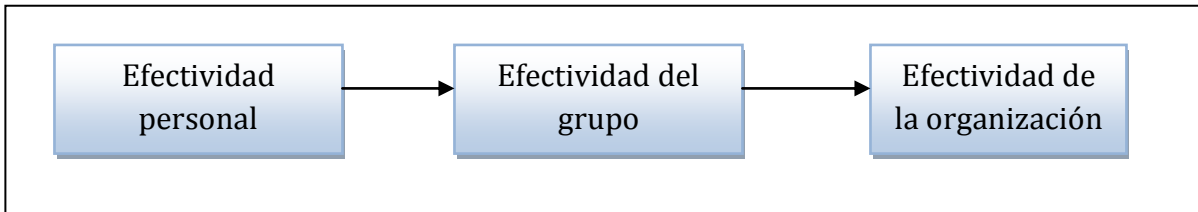


FIGURA 4

Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001).

Sugiriendo que los gerentes o las personas que estén interesadas en conocer si la organización funciona correctamente deben atender al análisis de estos niveles. El primer nivel implica las actividades específicas que desempeña cada empleado, y que es utilizado para otorgar estímulos y/o promociones, sin embargo la realidad nos demuestra que el trabajo aislado ha perdido espacio en las empresas, es el trabajo en colectivo el que ha tomado posición, por lo que es necesario el enfoque de la efectividad de manera grupal, en la que cada individuo realiza aportaciones específicas.

La efectividad de la organización se sustenta en las anteriores, por lo que la propuesta de los autores representada en el esquema nos indica que la efectividad individual es la primera que ha de alcanzarse para poder ser con posterioridad efectivo en grupo y en consecuencia lograr la efectividad de la organización.

Concluiremos este recorrido literario con la aportación de Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011), en la que de manera interesante y acorde a las particularidades del entorno, el concepto de desempeño, evoluciona adquiriendo matices que rebasan las fronteras de la eficacia, eficiencia y efectividad. El planteamiento de desempeño organizacional como concepto equiparable de desarrollo social, irrumpe en la intimidad de las organizaciones, haciendo evidente la necesidad de realizar análisis internos y externos a fin de evaluar el nivel de desempeño de las organizaciones.

Ramírez (2005) lo señala como un “concepto multideterminado por características internas y externas: variables políticas, culturales, sociales, económicas, dinámicas de estrategias, de poder e identidad organizacional.”

En estos términos, la contribución teórica nos presenta al desarrollo social como elemento que otorga significado a la acción social; como resultado (*el desempeño*) ya no de la acción de una organización sino de la sociedad civil (organizada).

3.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

La construcción de un sistema de medición del desempeño ha sido abordado por varios autores, entre ellos, Eccles R. (1991) quien considera necesario responder a tres preguntas para su diseño, dada una estrategia: ¿cuáles serían las principales medidas del desempeño?, ¿cómo se ligan las diferentes medidas entre sí? y ¿qué medidas predicen el desempeño en el largo plazo?.

Las respuestas a estas preguntas podrán encontrarse posiblemente en el Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balance Score Card – creado en 1990 por Robert Kaplan y David Norton, considerada la técnica del Management del Desempeño más depurada, estos autores se cuestionan la medición de la gestión empresarial sólo a través de indicadores financieros por lo que incorporan otros elementos, tales como las actividades con los clientes y empleados, los procesos internos, formación y crecimiento. Su propuesta implica alinear las estrategias de la organización con las perspectivas mencionadas a través del establecimiento de objetivos, metas, indicadores y planes de acción.

La perspectiva financiera incluye los indicadores que de manera cuantitativa refleja las consecuencias de las diferentes acciones emprendidas al interior de las empresas. El indicador de actuación de las actividades relacionadas con los

clientes implica identificar los segmentos de mercado y clientes por lo que se toma especial atención a los niveles de satisfacción de los clientes, a su fidelidad o cautividad y aquellos que puedan ser identificados como clientes potenciales.

La perspectiva de los procesos internos identifica los mecanismos que han de propiciar la unidad de la empresa, identificando aquellos que propician retener a los clientes de los segmentos seleccionados y que, en consecuencia, permite satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas.

Bajo este enfoque se propicia la evaluación y evolución de los procesos existentes así como la identificación de nuevos mecanismos.

Formación y crecimiento, es la perspectiva, que identifica la estructura que la organización debe crear para crecer como tal a largo plazo. Sus principales elementos lo constituyen los recursos humanos, sistemas y procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen su satisfacción, permanencia, capacitación y competencias de los mismos.

Los sistemas de información pueden ser medidos a través de la veracidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones. A su vez los procedimientos serán evaluados considerando los momentos críticos.

La riqueza de este instrumento radica en que ha demostrado su validez en diferentes organizaciones así como su flexibilidad que permite introducir elementos que las circunstancias o particularidades de las empresas requieran.

Para Will Kaydos (1998) la medición del desempeño tiene un lugar privilegiado en la consecución del éxito organizacional, sin embargo reconoce que el mayor desafío que enfrentan las organizaciones en la aplicación de estas medidas es erradicar las viejas creencias y hábitos a través de un fuerte liderazgo

que proporcione la orientación y apoyo adecuados. Considera que los beneficios de sistemas eficaces de medición son:

- La capacidad de determinar si las ventas y los problemas de los beneficios se deben a las estrategias, operaciones, o ambos.
- La identificación temprana de problemas y oportunidades.
- Aumento de la productividad, calidad y servicio al cliente.
- Una clara comprensión de lo que impulsa los resultados financieros y operativos para que los recursos pueden ser asignados a las áreas de mayor rendimiento.
- Una organización coherente de trabajo hacia objetivos comunes.
- No importa qué método se utilice para desarrollar medidas de desempeño lo importante es que respondan a las preguntas:
 1. ¿Estamos satisfaciendo a nuestros clientes?.
 2. ¿Estamos satisfaciendo a nuestros accionistas?.
 3. ¿Estamos satisfaciendo a nuestros otros grupos de interés?.
 4. ¿Qué le está pasando a nuestra base de clientes?.
 5. ¿Estamos trabajando de manera estratégica?.
 6. ¿Se están ejecutando correctamente nuestras estrategias individuales?
 7. ¿Estamos sirviendo a nuestros clientes y partes interesadas de manera efectiva?
 8. ¿Estamos funcionando de manera eficiente?
 9. Los accionistas ¿aportan lo que deben?
 10. ¿Estamos desarrollando las habilidades que necesitamos para ejecutar nuestras estrategias?⁵⁷.

⁵⁷Información tomada de

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/WhatShouldYouMeasure/tabid/138/Default.aspx>. Consultada en Diciembre de 2010.

Ramírez Martínez (2004)⁵⁸ señala que los instrumentos de evaluación en las organizaciones deben descansar en una definición clara de responsabilidades individuales y de equipo, de lo contrario no habría criterios válidos para su buen funcionamiento.

El proceso de evaluación ejerce una presión de gestión hacia el interior de la organización a través de su incidencia sobre los comportamientos del personal y busca propiciar la convergencia de objetivos a nivel de cada equipo de trabajo. Este proceso, tiene por objeto evaluar al desempeño bajo al menos cuatro aspectos:

- Su nivel: magnitud del resultado obtenido.
- Su eficacia: comparación de este resultado con los planes.
- Su eficiencia o productividad: relación entre resultados obtenidos y medios utilizados.
- Su efectividad: se puede agregar este concepto para señalar la convergencia de eficacia y eficiencia en ciertos resultados obtenidos.

⁵⁸ Ramírez-Martínez, G. 2004. Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. UAM-I. México. D.F

CAPÍTULO IV

*“...Escuelas secundarias técnicas
semilleros de porvenir
en tus aulas forjas los técnicos
que engrandecen a nuestro país...”*

*...En el trabajo, está el progreso
en el deporte la salud
escuelas secundarias técnicas:
por la superación de México, México,
México!...”*

* Fragmentos del Himno de las
Escuelas Secundarias Técnicas.

**MARÍA DEL CARMEN
MOLINA ROMERO**

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: ANTECEDENTES Y REFORMAS.





IV.- LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: *ANTECEDENTES Y REFORMAS.*

En este apartado acorde con el enfoque de nuestra investigación y a las directrices teóricas y metodológicas que ésta requiere, presentamos los orígenes de la educación que se imparte en las secundarias así como las particularidades de la modalidad en Técnicas, como la institución que nos interesa analizar. Mare y Picard (1990) nos presentan un concepto interesante de institución escolar como:

“una forma fundamental de organización social, definida como un conjunto estructurado de valores, de normas, de roles, de formas de conducta y de relación”.

En este sentido, entendemos a la escuela como un espacio en el que prevalece una multiplicidad de significaciones albergadas en un precepto, *el objetivo formal de la educación secundaria*. Es precisamente el conjunto de acciones e intervenciones de los sujetos y los sentidos que asumen, los que modelan cotidianamente la dinámica que prevalece en los espacios escolares. Una dinámica que se genera entre exigencias institucionales, intereses de los actores y particularidades de la organización que inciden de manera directa en los fines educativos que se indican en el Plan de Estudios de este nivel educativo.

El reconocimiento de los efectos de la acción individual y colectiva de los sujetos en la construcción y modelaje de sus organizaciones ocupa un lugar privilegiado en la investigación, sin embargo, no podemos dejar de percibir que la

historia social enmarca concepciones generales que nos permiten definir y/o diferenciar a la escuela secundaria como institución escolar.

El objetivo de este capítulo, es precisamente, realizar un breve recorrido por el proceso histórico en el que se ha desarrollado la educación que se imparte en secundaria como institución dentro del sistema educativo.

Nuestra justificación, para dedicarle este espacio, es que consideramos, necesario establecer ciertos puntos de partida para entender las concepciones predominantes, que se tejen al margen del compromiso social que implica la educación de los adolescentes.

En este recorrido incluimos de manera breve las reformas educativas que han tenido lugar en este nivel, incluyendo la última en el 2011, cuyos efectos han de concretarse en el ciclo escolar 2012-2013. Este sector educativo se ha visto sometidos a constantes reformas, que cobijadas bajo el adjetivo de “modernizadoras” han incidido en la reconfiguración de las estructuras formales e informales que prevalecen en cada centro educativo.

4.1 LA HISTORIA EN LA ESCUELA SECUNDARIA: EL PUNTO DE PARTIDA.

La educación secundaria forma parte del último trayecto formativo de la educación básica en nuestro país, sus orígenes los encontramos en el siglo XIX, como ocurrió en la mayoría de los países de América Latina y su obligatoriedad se estableció en los primeros años de la última década del siglo XX.⁵⁹

Un antecedente remoto de la educación secundaria mexicana, lo encontramos en la Ley de Instrucción de 1865, en este documento se establece formalmente la fisonomía de la instrucción pública, que establece como niveles de instrucción: la primaria, secundaria, superior de facultades y los estudios especiales. La finalidad de la educación secundaria, se establece en el decreto: sirve de preparación para los estudios mayores, en los términos que establece la ley. Su plan de estudios debería cubrirse en siete u ocho años, en instituciones públicas o privadas y comprendía las siguientes materias:

PLAN DE ESTUDIOS 1865

| | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Lengua castellana y su literatura. | Lengua latina y su literatura. |
| Historia y geografía. | Lengua griega y su literatura. |
| Lógica. | Matemáticas. |
| Francés. | Metafísica y filosofía moral. |
| Inglés. | Dibujo. |
| Caligrafía. | Taquigrafía. |
| Historia de la literatura general. | Tecnología. |
| Teneduría de libros. | |

CUADRO 1

Fuente: Talavera (1973) en Meneses (1998).

⁵⁹ Quinta Reforma al Artículo 3 Constitucional, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 05 de Marzo de 1993, en el que se establece: *Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.*

Desde sus orígenes la escuela secundaria se ha enfrentado a una serie de disyuntivas que han influido en su función social: *escuela vinculada a la primaria o a la preparatoria, escuela de preparación para el trabajo o para continuar estudios superiores*. Incluso dado el contexto en nuestro país, marcado por el analfabetismo, tan sólo concluir la primaria era un privilegio de unos cuantos, por lo que la educación secundaria tenía matices elitistas.

La constitución formal de este nivel, como puente educativo entre la educación primaria y la preparatoria, se dio en la ciudad de Jalapa, en el Congreso Pedagógico de Veracruz, en 1915, de la cual derivó la Ley de Educación Popular del Estado, en ella se estableció como propósito: “hacer accesible la escuela secundaria...era el comienzo de la popularización de la enseñanza o su socialización, que se obtendría plenamente cuando la escuela hubiese llegado a todas las clases sociales en su triple aspecto: primaria, secundaria y especial, con adecuada subordinación entre cada uno de ellos y adaptación cuidadosa para satisfacer las necesidades de la vida contemporánea”.(Meneses, 1986).

Sin embargo, no hubo una extensión nacional de esta propuesta y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) continuó educando a los egresados de la escuela primaria, teniendo a cuenta, el problema de definición de su papel social: “otorgar las bases preparatorias para adquirir conocimientos profesionales, o brindar una enseñanza técnica de inmediata aplicación en la lucha por la vida”. (Ibíd, Pág.213).

Un año después, en 1916, se inician las clases para los jóvenes que habían concluido su educación primaria. En esta ocasión el plan de estudios se organizó para tres años e incluía la impartición de asignaturas relacionadas con los medios de comunicación intelectual, cuantificación de fenómenos, física, química, matemáticas, biología, sobre la vida social y agentes útiles en la producción, distribución y circulación de la riqueza. La implantación no se concluyó ya que a escasos 2 años, en 1918, se modificó el plan de estudios con el replanteamiento

de los objetivos. Moisés Sáenz ⁶⁰, insistía en la función específica de la ENP, introdujo una modalidad que en los hechos dividía el nivel: en los primeros tres años se impartirían materias relacionadas con cursos prácticos para ocupaciones diversas, y en los últimos dos años se impartirían materias electivas para las profesiones. De tal manera que la escuela preparatoria cumplía con la doble finalidad de preparar “para la vida y para las profesiones”, cumpliendo con una doble condición: propedéutica y terminal.

Sandoval (2002) nos plantea algunos elementos de discusión en la creación formal de la secundaria, cuya vigencia no concluye:

- *Su utilidad*, ya que el objetivo de preparar a los jóvenes para estudios superiores no correspondía con la realidad nacional, problemas de acceso y cobertura eran sus particularidades, eran escasas las personas que tenían los recursos económicos para acceder a ellas, además de que eran muy pocas las escuelas, éstas estaban concentradas en las grandes ciudades, a lo que se agregaba una alta deserción durante los primeros tres años.
- *Su finalidad*, ya que era necesario dotar a los jóvenes de una formación que le permitiera la inserción al mundo laboral.
- *Su extensión* a un mayor número de habitantes.
- *Su vinculación*, estableciendo el puente entre educación primaria y preparatoria, ya que se reconocía que existía un abismo entre estos niveles educativos.

Como respuesta a esta problemática, en 1923, la Universidad Nacional de México (UNM) a través de su Consejo Universitario, acepta la propuesta del

⁶⁰ Moisés Sáenz Garza (1888-1941), educador, político y diplomático mexicano se le reconoce por su ardua labor a favor del indigenismo y se le atribuye la fundación del Sistema de Segunda Enseñanza en México, *la educación secundaria*.

Subsecretario de Educación, el Dr. Bernardo Gastélum, quien en términos concretos propone dividir los estudios preparatorios en dos ciclos. La secundaria que abarcaba tres años y que se concebía como *ampliación de la primaria*, y cuyos propósitos fueran: corregir los defectos en el desarrollo general del estudiante; fortalecer la conciencia de solidaridad, formando hábitos de cohesión y cooperación social al mismo tiempo que ofrecía una gran diversidad de actividades, ejercicios y enseñanzas que le permitieran al joven identificar su vocación y cultivarla. (Ibíd., Pág. 408). Los estudios de preparatoria a su vez se enfocaban para preparar al joven en el estudio de carreras universitarias.

Así, durante el gobierno del Gral. Plutarco Elías Calles, se expidió el Decreto número 1848, en el que se autorizaba a la recién creada Secretaría de Educación Pública⁶¹ a crear escuelas secundarias. Los objetivos que se enfatizaban eran:

- Ofrecer al mayor número posible de jóvenes los estudios de educación secundaria.
- Orientar su función educativa con fundamento en el Artículo Tercero Constitucional.

En ese mismo año, se expidió el Decreto número 1849, a través del cual se creaba la Dirección de Educación Secundaria, quien se encargaría de la organización técnica y administrativa de las secundarias federales, inspección y control de las escuelas particulares así como de los cursos o ciclos secundarios que formaban parte de las escuelas preparatorias particulares y de la acción educativa de los Estados en todo lo concerniente a las escuelas secundarias.

⁶¹ Se creó el 03 de Octubre de 1921.

El objetivo ex profeso de este nivel; preparar al futuro ciudadano para tener la capacidad de participar activamente en la producción; acorde a las necesidades de la época, que exigían que la mayor parte de la población se preparara en un lapso menor del que implicaba la preparatoria. De esta manera, la secundaria es concebida como un ciclo escolar completo y una alternativa en la que la juventud podría integrarse a la sociedad como mano de obra productiva más escolarizada sin obstaculizar su formación profesional.

El reto principal de la secundaria era definir un perfil propio que la revistiera de una identidad y legitimidad que intentó alcanzar a través de una plataforma de conceptos que fortalecían la función social del nivel: su carácter popular y la atención a un sector específico de la población, los adolescentes.

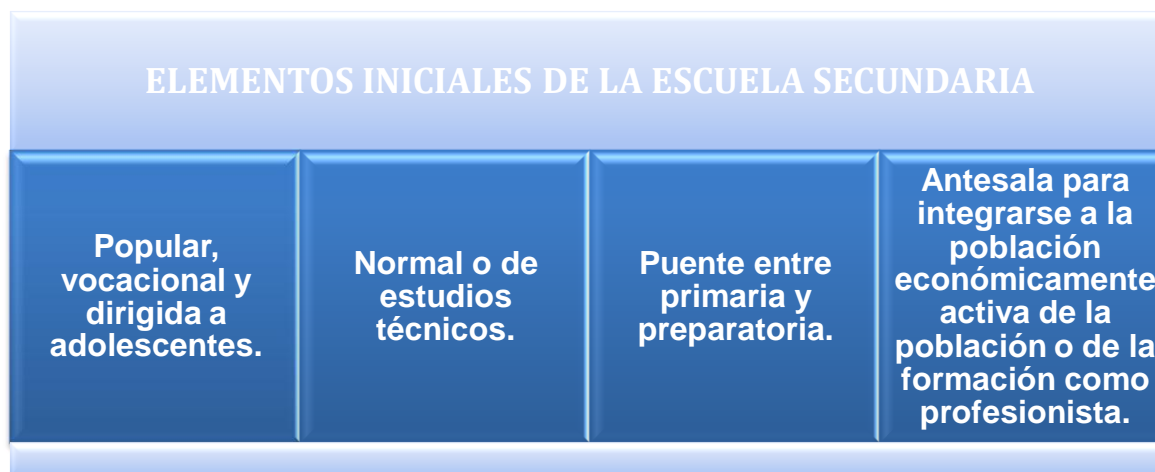


TABLA 2

Fuente: Elaboración propia en base a Meneses,1986.

Satisfacer las necesidades de cobertura propició que en 1926 se inaugurara la primera escuela nocturna. Las esperanzas de un sistema educativo fincado en la educación pública se ilustran con el discurso del maestro Moisés Sáenz: *la secundaria resolverá un problema netamente nacional, el de difundir la cultura y elevar su nivel medio a todos los estratos sociales a fin de posibilitar un régimen institucional y democrático.*

La flexibilidad en sus sistemas de enseñanza y las diversas rutas que conducían a actividades futuras se erigen como referencia para ayudarnos a entender la evolución de este nivel educativo, que con el tiempo implicó la creación de secundarias en las modalidades de general, técnica y telesecundaria.

La conclusión a la cual se llega en la Asamblea General de Estudio de Problemas de Educación es que “la educación secundaria debe estar conectada con la primaria por un lado y con la preparatoria por el otro, fundarse en la psicología del alumno y ser eminentemente popular.” (Ibíd., Pág.488).

Cumplir este postulado se materializaba a través de la interconexión entre programas, métodos y control social de los alumnos. En el entendido que las coincidencias entre primaria y secundaria en cuanto a sus finalidades, la diferencia de edades del alumnado, establecía una distancia. Asimismo se destacaba la importancia de la conexión entre secundaria y preparatoria y también con la escuela técnica, lo que se haría a través de contenidos vocacionales acorde al medio en el que la institución se encuentre inmersa.

La demanda creciente en esos años le concedió a la escuela secundaria un papel muy importante en el sistema educativo, los problemas de identidad que marcan su origen pretendió resolverse en función de la etapa biológica que atravesaban los alumnos; *la adolescencia*. Sin embargo no bastaba con enfatizar que las secundarias estaban enfocadas a los adolescentes, ya que se les continuaba definiendo a través de referentes contrarios, es decir, con lo que no es. “No debía ser una mera continuación de la primaria ni una simple antesala de la universidad. La secundaria era para los adolescentes.” (Ibíd, Pág.603).

Los objetivos que la definían, eran muy amplios y respondían a aspectos políticos, económicos, éticos y sociales:

“1.- Hacer que los conocimientos que en ella se impartían no tuvieran como único fin el específico de los conocimientos, sino que se usaran para entender y mejorar las condiciones sociales que rodeaban al educando;

2.- Encauzar la incipiente personalidad del alumno y sus ideales para que fuera capaz de desarrollar una actividad social, digna y consciente;

3.- Formar y fortalecer los hábitos, de trabajo, cooperación y servicios;

4.- Cultivar el sentimiento de responsabilidad;

5.- Despertar en los alumnos la conciencia social a fin de que dentro de una emotividad mexicana se creara un amplio y generoso espíritu de nacionalismo;

6.- Hacer que los programas detallados respondieran a las exigencias sociales.”
(Ibíd, Pág.602).

De nueva cuenta, el listado de objetivo refleja la realidad social que imperaba en esas fechas: formar a los estudiantes más allá de transmisión de conocimientos, se busca otorgar una educación formativa, en la que se fortalecieran valores que lo preparaban para integrarse a su egreso a la población económicamente activa, en caso de ser necesario.

A raíz del aumento de la matrícula en este nivel educativo, en 1977 – siendo Secretario de Educación, Porfirio Muñoz Ledo – se propuso hacer obligatoria, la educación secundaria, sin embargo, en ese momento la propuesta no tuvo mayor eco y fue hasta la década de los noventas, cuando se establece su obligatoriedad por mandato constitucional, en Julio de 1993.

4.1.1. LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA.

Como señalamiento histórico podemos destacar que la educación secundaria en su modalidad de técnica, no es muy antigua; su inserción en el sistema educativo mexicano lo encontramos en el año de 1950. Los antecedentes podemos encontrarlos en las escuelas de artes y oficios, en las que se preparaba a los jóvenes para adquirir cierta preparación profesional.

Para 1968, se habían incrementado el número de horas dedicadas a asignaturas tecnológicas, concretándose de esta manera uno de los objetivos del nivel: “despertar y conducir la inclinación al trabajo, de modo que, si el alumno no pudiera continuar estudios superiores, quedara capacitado para realizar –aunque sea modestamente- una actividad productiva”. (Meneses, 1991).

La particularidad de estas escuelas se encontraba en el currículum, la dosis de asignaturas tecnológicas que planteaba el Plan de Estudios, era su rasgo distintivo. De tal manera que se les llamaba escuelas secundarias tecnológicas, industriales y comerciales a las instituciones educativas en las que se impartía la educación secundaria. Fue en 1978, en una publicación en el Diario Oficial de la Federación en la que se establece la creación de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, sus funciones se establecieron de manera expresa en el artículo 30 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 20 de Enero de 1981:

Corresponde a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica:

I.-Proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio y métodos para la educación secundaria técnica y difundir los aprobados;

II.-Verificar, con la participación de las delegaciones generales, que las normas pedagógicas, los contenidos, planes y programas de estudio y métodos aprobados, se cumplan en los planteles que impartan esta educación;

III.-Formular disposiciones técnicas y administrativas para que las delegaciones generales organicen, operen, desarrollen y supervisen la enseñanza en los planteles de la Secretaría, difundir las disposiciones aprobadas y verificar su cumplimiento;

IV.-Organizar, operar, desarrollar y supervisar las escuelas secundarias técnicas de la Secretaría que funcionen en el Distrito Federal;

V.-Supervisar, conforme a las disposiciones correspondientes que las instituciones incorporadas a la Secretaría que impartan en el Distrito Federal educación secundaria técnica, cumplan con las normas aplicables;

VI.-Evaluar en todo el país la educación que imparta la Secretaría en esta materia y proponer, con base en los resultados obtenidos, modificaciones que tiendan a su constante mejoramiento;

VII.-Diseñar y desarrollar, de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal docente de la Secretaría que imparta esta educación;

VIII.-Coordinar sus actividades con otras dependencias y organismos que impartan el mismo nivel educativo y

IX.-Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieran a la Secretaría, que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden y que le encomiende el secretario.

La orientación de esta modalidad en educación secundaria era *enseñar para producir*, por lo que las actividades tecnológicas tuvieron gran importancia, ya que buscaban dotar al alumno de habilidades manuales de manera paralela a conocimientos generales necesarios para la continuación de estudios.

Sandoval (2002) considera que es en este periodo en donde se encuentra con mayor claridad objetivada la orientación propedéutica y terminal de la secundaria junto a una definición que pone mayor énfasis en su cercanía con la preparatoria.

Actualmente la SEP⁶² nos define a educación secundaria como:

“Tercer nivel de la educación básica en el cual se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios del tipo medio superior o se incorpore al sector productivo. Se cursa en tres años y su antecedente obligatorio es la educación primaria.”

En este nivel se concibe a la secundaria técnica, como:

“La enseñanza que se imparte incluye las materias académicas de educación secundaria general, además de asignaturas para capacitar a los educandos en actividades tecnológicas industriales, comerciales, agropecuarias, pesqueras y forestales, con el objeto de darles oportunidades de incorporarse al mercado de trabajo.”

El énfasis en los fines de la educación secundaria técnica, ligados al “mundo laboral”, nos permite describir los servicios que se ofrecen en ella en función de una temprana cercanía de los adolescentes con el medio tecnológico, en donde la educación formativa que se imparte en este medio, implica no sólo la

⁶² http://www.setab.gob.mx/serv_edu/estad/cifras/pdf/hist/fin20102011.pdf
Consulta en Junio de 2012.

transmisión de conocimientos generales que le permitan continuar con sus estudios superiores, sino también posibilita la adquisición de habilidades que le permitan el acceso, en caso de ser necesario, a la sociedad de manera productiva, en forma paralela, la práctica de valores, pretende que a través de la educación secundaria se fortalezcan y aseguren las actitudes y aptitudes que han de garantizar la vida en colectivo, haciendo valer los derechos propios y ajenos en el marco del respeto y legalidad.

4.2 REFORMAS EDUCATIVAS: CONSTRUCCIÓN DEL NIVEL BÁSICO.

4.2.1. REFORMA DE 1975.

A fines de la década de los setenta, se realizó una consulta nacional a través de seis seminarios regionales organizados por el Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE), con la finalidad de definir la vinculación de la secundaria con la primaria. Se reconocía que pese a que en reformas anteriores se había establecido esta continuidad como parte de un trayecto formativo,..” no se ha conseguido eliminar por completo la característica esencial que tipifica, aun hoy en día a la secundaria como una etapa más próxima a la educación superior que a la primaria”.⁶³

Esta insistencia estaba ligada al interés de mantener una continuidad en secundaria con la Reforma Educativa que ya se desarrollaba en primaria. Los acuerdos de estos foros se materializaron en una reunión nacional celebrada en Chetumal, Quintana Roo, que guiarían la orientación de la secundaria y versaron sobre siete aspectos: definición y objetivos de la educación básica, el plan de estudios y sus modalidades, lineamientos generales sobre los programas de aprendizaje, técnicas para la conducción del aprendizaje, auxiliares didácticos, la

⁶³ Seminario de Guadalajara en Sandoval, Etelvina (2002,p.49).

organización de la educación media básica y funcionamiento escolar; y los maestros: formación escolar y perspectivas profesionales.

Entre sus objetivos se estableció, el de continuar la labor de la educación primaria, la formación humanística, científica, técnica, artística y moral, proporcionar las bases de una educación sexual orientada a la paternidad responsable y a la planificación familiar, desarrollar la capacidad de aprender a aprender y “ofrecer los fundamentos de una formación general de pre ingreso al trabajo y para el acceso al nivel inmediato superior”.⁶⁴

Las conclusiones sobre el Plan de Estudios y sus modalidades fueron: “ofrecer dos estructuras programáticas: por áreas de aprendizaje y por asignaturas o materias. Ambas deberán ampliar y profundizar los contenidos esenciales de la educación primaria”.⁶⁵

En este aspecto los profesores rechazaron la estructura programática por áreas, argumentando que su preparación profesional era por asignaturas, por lo que se acordó dejar a elección de cada centro educativo la modalidad que adoptarían, por lo que la mayoría de ellas decidió continuar trabajando por asignaturas. Necesario resulta mencionar que detrás de este rechazo, se encontraba el hecho de que los profesores percibían una cierta devaluación de su imagen, ya que para estas fechas, se había constituido un cuerpo docente en secundaria que además de tener más de treinta años formándose en Normal Superior bajo la modalidad de asignaturas tenía la concepción de estar laborando en un nivel considerado de educación media. Por lo que la reforma se proponía vincular a la secundaria con la primaria, en función de cambiar asignaturas por áreas tal y como se habían modificado los programas de primaria, acción que los docentes consideraban una merma a su estatus profesional.

⁶⁴ SEP, 1974, Pág. 18, Resoluciones de Chetumal.

⁶⁵ *Ibíd.*, Pág. 19.

Pese a que la decisión de la mayoría de los docentes fue continuar trabajando por asignaturas, se obvió la consulta sobre la modalidad curricular y se implantó la estructura por áreas, lo que generó, en virtud de la expansión del sistema, dieciocho años después que las escuelas que trabajaban por áreas llegaran a constituir la mayoría: 75%.⁶⁶

4.2.2. REFORMA DE 1993.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) firmado el 18 de Mayo de 1992, por el Gobierno Federal, Estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), es concebido como el origen para realizar una “reforma integral de los contenidos y materiales educativos que habrá de traducirse en la renovación total de programas y libros de texto para el ciclo escolar 1993-1994”.⁶⁷

Con la finalidad de combatir las desigualdades educativas nacionales y mejorar la calidad de la educación básica este acuerdo se centra en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y en la educación Normal. En secundaria se define que se trabajará en todas la escuelas del país con un programa por asignaturas, poniendo de esta manera fin a la dualidad curricular, se aumentaron el número de horas de clase para las asignaturas de Español y Matemáticas; de tal manera que la secundaria se establece como un ciclo educativo integrado a la primaria sin que sus propósitos sean trastocados.

La política educativa enmarcada por este Acuerdo se fundamenta en tres estrategias: reorganización del sistema educativo, reformulación de contenidos y materiales y revalorización social de la función magisterial.

⁶⁶ Guevara, Niebla, 1992, Pág.45

⁶⁷ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), Pág. 14.

En apoyo a este proceso, en este año, 1993, se reforma el artículo 3 Constitucional y se establece la obligatoriedad de la educación secundaria, por lo que la escolaridad básica obligatoria se incrementa a 9 años, es decir seis años de primaria y tres de secundaria, de esta manera se amplía el derecho a la educación de todos los mexicanos, en función de los años de escolarización obligatoria así como la responsabilidad del Estado para garantizarlo. El objetivo que se plantea para educación secundaria puede deducirse del plan de estudios: “elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país...Estos contenidos integran los conocimientos, las habilidades y los valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo”.⁶⁸

Esta reforma cuya intencionalidad explícita es lograr la articulación de la secundaria con la primaria ha sido cuestionada por la sobrecarga curricular; los alumnos cursaban en los tres años, un total de 34 asignaturas, distribuidas en 11 materias en primer y tercer grado y 12 en segundo grado. Con un total de 35 horas semanales.

Esta reforma curricular y pedagógica también implicó modificaciones en la formación profesional de los profesores, sólo que estas acciones no se dieron de manera simultánea; en 1984 se elevó a nivel licenciatura la formación de profesores de educación básica lo cual significó la exigencia del bachillerato como requisito indispensable y en consecuencia los estudiantes del magisterio ingresaban a la formación inicial con 18 años.

En este apartado queremos destacar, que la reforma educativa de 1993 exigía la renovación en la formación de los profesores y la revalorización de la

⁶⁸ Plan y Programas de Estudio. Educación Secundaria, 1993, Pág. 12.

función magisterial al considerar al maestro como protagonista de esta transformación educativa; como parte de un proceso de modernización a tono con las políticas educativas que signó el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y que se materializaron a través del Programa para la Modernización Educativa (PME) 1989-1994. Sin embargo, fue hasta el año 2000 cuando entra en vigor la modificación de los planes y programas de estudio de las escuelas normales superiores aunque no en todas las especialidades, lo que significó que hasta el 2004 egresaron los primeros profesores formados en un plan de estudios acorde a la reforma del currículo de la educación secundaria, es decir, más de diez años después de la reforma educativa.

4.2.3. REFORMA DE 2006.

Esta reforma se presenta después de más de una década, en la que se buscaba que la educación que se impartía en este nivel educativo centrara sus esfuerzos en el desarrollo de habilidades y competencias en el adolescente para seguir aprendiendo, la capacitación a profesores, equipamiento, y demás acciones para elevar la calidad de la educación, resolver los problemas de equidad, cobertura, reprobación y deserción, fueron insuficientes.

La Reforma Integral en Educación Secundaria (RIES),⁶⁹ se presentó como una oportunidad invaluable para repensar el sentido del último tramo de la educación básica, lo que significó analizar el significado de la escuela en la formación de los jóvenes adolescentes, la contribución de la misma para perpetuar o revertir los efectos de una sociedad caracterizada por las desigualdades económicas y sociales.

Bajo estas premisas la SEP plantea una reforma enfocada a:

- Ampliar la cobertura del servicio y asegurar el acceso a la escuela.

⁶⁹ Posteriormente se denominó Reforma en Educación Secundaria (RES).

- Garantizar la permanencia y el egreso oportuno a fin de disminuir el fracaso escolar.
- Asegurar mejores niveles de logro de los aprendizajes escolares.
- Atender la diversidad de las necesidades educativas de los distintos grupos sociales buscando resultados educacionales equiparables en todos los alumnos.
- Articular desde la perspectiva del currículo como de la gestión escolar los tres niveles que conforman la educación básica.
- Transformar las condiciones de funcionamiento de los centros escolares favoreciendo el trabajo en el aula de profesores y alumnos.

En esta promesa de transformación en la enseñanza secundaria se asumió como hipótesis que el mapa curricular y el plan de estudios habrían de fungir como detonadores de la reorganización del modelo de gestión en las escuelas, reordenamiento de los recursos disponibles y la correspondencia entre la normatividad y los propósitos de la reforma.

Los elementos articuladores que posibilitarían la consecución de esta reforma son: la *relevancia*, atendiendo la dimensión personal de los alumnos, se pretendía atender sus intereses y necesidades, enfatizando su edad biológica para su formación como individuos y ciudadanos. La *eficacia*, entendida ésta como el logro de los propósitos educativos en todos los alumnos, en el tiempo estipulado para ellos. Ser *equitativos*, de tal manera que sin exclusiones, independientemente de sus condiciones de origen, alcancen los propósitos educativos.

Estos tres elementos implicaban asumir ciertos cambios paradigmáticos como: establecer un perfil de egreso como un punto de llegada común para todos los estudiantes sin importar su punto de partida, evolucionar la manera en que la escuela se percibe, dejar atrás la idea de que se trata de un espacio en el que transmiten conocimientos al concepto de escuela como un espacio en el que se forman individuos, desarrollando sus capacidades y valores, preparándolos para

incorporarse a la vida social y productiva; poner énfasis en el desarrollo de competencias, por lo que los programas de estudio debían asegurar una organización que gire alrededor del desarrollo del pensamiento y no de los conocimientos. Promover una organización de los contenidos programáticos menos fragmentada favoreciendo la articulación e interdisciplinariedad, ampliar los recursos disponibles para la enseñanza, ofreciendo a los profesores orientaciones para un mejor acercamiento a la propuesta curricular. Incluir un enfoque intercultural reconociendo la diversidad como recursos para lograr una cohesión social y asignar al alumno el protagonismo en su aprendizaje.

Esta propuesta fue objeto de muchas críticas siendo las más incisivas provenientes del sindicato magisterial, SNTE, su énfasis estaba puesto en la unilateralidad de la propuesta, en que había sido una propuesta de la SEP sin considerar la opinión de los profesores. Gran parte de la crítica se orientó a señalar que la reforma atentaba contra los derechos laborales de los trabajadores de la educación al trastocar la estructura de las cargas horarias de las asignaturas. El principal reclamo provenía de los profesores de escuelas secundarias técnicas ya que al eliminar del currículo las asignaturas tecnológicas se ponía en riesgo la contratación de los profesores de esta asignatura.

Esta situación generó que la SEP iniciara un análisis sistemático a través del acercamiento a distintos actores, realizando acciones conjuntas que fructificaron en ajustes a la reforma a fin de resolver las controversias académicas y políticas. Paralelamente se abrió un espacio de negociación con el SNTE y se desarrolló la Consulta Nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria, con esta estrategia se logró la participación de más de dieciseis mil escuelas, que representan un poco más de la mitad de las secundarias del país y de casi seiscientas mil personas, entre maestros, directivos, académicos y sociedad en general (SEP-SNTE, 2006 a y b).

Estas acciones de consenso culminan con la publicación en el Diario Oficial de la Federación, el 26 de Mayo de 2006, del Acuerdo Secretarial 384, oficializando el nuevo Plan y Programas de Estudio para la educación secundaria.

MAPA CURRICULAR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

| PRIMERO | | SEGUNDO | | TERCERO | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Español I | 5 h semanales | Español II | 5 h semanales | Español III | 5 h semanales |
| Matemáticas I | 5 h semanales | Matemáticas II | 5 h semanales | Matemáticas III | 5 h semanales |
| Ciencias I (énfasis en Biología) | 6 h semanales | Ciencias II (énfasis en Física) | 6 h semanales | Ciencias III (énfasis en Química) | 6 h semanales |
| Geografía de México y del Mundo | 5 h semanales | Historia I | 4 h semanales | Historia II | 4 h semanales |
| Lengua Extranjera I | 3 h semanales | Formación Cívica y ética I | 4 h semanales | Formación cívica y ética II | 4 h semanales |
| Educación Física I | 2 h semanales | Lengua Extranjera II | 3 h semanales | Lengua Extranjera III | 3 h semanales |
| Tecnología I | 3 h semanales | Educación Física II | 2 h semanales | Educación Física II | 2 h semanales |
| Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 h semanales | Tecnología II | 3 h semanales | Tecnología III | 3 h semanales |
| Asignatura estatal | 3 h semanales | Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 h semanales | Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 h semanales |
| Orientación y tutoría | 1 h semanales | Orientación y tutoría | 1 h semanales | Orientación y tutoría | 1 h semanales |
| Total | 35 h semanales | Total | 35 h semanales | Total | 35 h semanales |

TABLA 3

Fuente: Educación básica. Secundaria. Plan de Estudios 2006.

Este acuerdo se distingue de los demás en que no sólo incluye la estructura del nuevo currículo, sino que define con precisión los acuerdos que la SEP suscribió, dándole formalidad jurídica a varios aspectos que habían originado las críticas a la propuesta original de esta reforma educativa. De tal manera, que entre otros aspectos, se explicita el compromiso de atender las particularidades de las escuelas secundarias técnicas y telesecundarias, respetar los derechos laborales de los trabajadores de la educación y emprender acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de trabajo.

4.2.4. OTRA REFORMA EN 2011.

El título de este apartado incorpora el sentir de trabajadores de la educación⁷⁰, quienes confiesan estar inmersos en un proceso de adaptación y apropiación de los ejes y principios que originaron la reforma educativa en 2006, cuando el 19 de Agosto de 2011 se publica en el Diario Oficial de la Federación los fundamentos pedagógicos y la política pública educativa que sustenta el Plan de Estudios 2011 a través del Acuerdo número 592, por el que se establece la articulación de la educación básica.

OBJETIVO Y CONTENIDO DEL ACUERDO 592.

OBJETIVO

- Vincular didáctica y escolarmente todos los niveles de Educación Básica; con programas basados en estándares curriculares.

CONTENIDO

- Explica las condiciones del Sistema Educativo Nacional.
- Perfila la escuela de tiempo completo y horario ampliado.
- Define la exigencia de especialización del docente del siglo XXI.
- Pretende que la escuela ocupe el centro de la operación curricular.
- Distribuye el trayecto formativo de los alumnos en 4 periodos.
- Incorpora el modelo de estándares, las habilidades digitales y el inglés como segunda lengua.

FIGURA 5

Fuente: Elaboración propia en base al Acuerdo número 592, por el que se establece la articulación de la educación básica.

⁷⁰ Los comentarios y opiniones de los profesores que fueron entrevistados en nuestra investigación de campo así lo demuestran. Véase el apartado 6.4.3. NUEVA REFORMA EDUCATIVA. PLAN DE ESTUDIOS 2011.

El uso excesivo de la retórica para legitimar una transformación con unos pocos años de distancia de la anterior, nos sumerge en un espacio reflexivo en el que la interrogante que pulula en nuestra mente es: ¿se tiene la certeza de cuáles son los objetivos que debe garantizar la educación básica a la sociedad?.

Esta reforma se gesta en el marco de un discurso recurrente que exalta la necesidad de contar “con un currículo integrado, coherente, pertinente, nacional en su concepción y flexible en su desarrollo; orientado a superar los desafíos del sistema educativo nacional; abierto a la innovación y a la actualización continua; gradual y progresivo, y capaz de articular, actualizar y dirigir la Educación Básica en todo el territorio nacional..”⁷¹

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, se considera como el origen de las reformas educativas al ser considerado como el punto de partida de la reorganización del sistema educativo nacional. Otro precedente lo encontramos en el compromiso social por la Calidad de la Educación suscrito entre autoridades federales y locales el 08 de agosto de 2002, se concibe como una ruta de acceso para que los niños y jóvenes mexicanos se encuentren en la posibilidad de alcanzar los más altos estándares de aprendizaje, que desarrolle habilidades y actitudes que les permita aprender para la vida y durante el transcurso de la misma así como formar ciudadanos que aprecien y practiquen los derechos humanos, la paz, la responsabilidad, el respeto, honestidad, legalidad y justicia.

Otro documento que antecede esta reforma, es la Alianza por la Calidad de la Educación suscrita el 15 de Mayo de 2008 entre el Gobierno Federal y el SNTE, como compromiso medular se estableció llevar a cabo modificaciones curriculares orientadas al desarrollo de competencias y habilidades, mediante la reforma a los enfoques, asignaturas y contenidos así como la enseñanza del idioma inglés desde preescolar.

⁷¹ Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica. SEP.

La profesionalización de los profesores y la evaluación como elemento indispensable para elevar la calidad de la educación, favorecer la transparencia, rendición de cuentas y más aún fungir como base para el diseño adecuado de políticas educativas.

ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS.



FIGURA 6

Fuente: Elaboración propia en base al Acuerdo número 592, por el que se establece la articulación de la educación básica.

Desde este enfoque, dentro del Plan de Estudios se sugiere obtener evidencias y brindar retroalimentación a los estudiantes a lo largo de su trayecto formativo, de tal manera que les permita participar activamente en el mejoramiento de su desempeño y ampliar sus horizontes de aprendizaje. Bajo este argumento

nace la Cartilla de Educación Básica⁷² en la que de manera explícita el profesor deberá describir en función de los aprendizajes esperados cuáles fueron las deficiencias o las dificultades que impidieron alcanzar la comprensión, asimilación y ejercicio de los conocimientos y habilidades. Así también las propuestas de mejora deberán reflejarse en este documento de tal manera que la calificación alfanumérica que se le asigne al alumno tenga un respaldo suficiente.

Las utilidades de la evaluación incluyen la detección de estudiantes que muestren un desempeño significativamente superior a lo esperado para su edad biológica y grado escolar, la evaluación será el instrumento normativo y pedagógico que determine si es válida una estrategia de promoción anticipada.

Otro punto a destacar es que se plantea el *perfil de egreso* como resultado del proceso de formación a lo largo de la Educación Básica y en correspondencia el mapa curricular se presenta como un todo integrado a través de cuatro periodos escolares de tres grados cada uno, considerando que en estas etapas se presentan de manera ordenada y progresiva características del desarrollo cognitivo de los estudiantes.

⁷² Ver apartado 6.4.3. NUEVA REFORMA EDUCATIVA: PLAN DE ESTUDIOS 2011 y Anexo 12.

MAPA CURRICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA 2011.

| ESTÁNDARES CURRICULARES ¹ | 1 ^{er} PERIODO ESCOLAR | | | 2 ^o PERIODO ESCOLAR | | | 3 ^{er} PERIODO ESCOLAR | | | 4 ^o PERIODO ESCOLAR | | |
|---|--------------------------------------|----------------|-------------------------------------|--|----------------|----------------|----------------------------------|----------------|----------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o | 4 ^o | 5 ^o | 6 ^o | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o |
| CAMPOS DE FORMACIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA | Preescolar | | | Primaria | | | | | | Secundaria | | |
| | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o | 4 ^o | 5 ^o | 6 ^o | 1 ^o | 2 ^o | 3 ^o |
| LENGUAJE Y COMUNICACIÓN | Lenguaje y comunicación | | | Español | | | | | | Español I, II y III | | |
| | | | Segunda Lengua: Inglés ² | Segunda Lengua: Inglés ² | | | | | | Segunda Lengua: Inglés I, II y III ² | | |
| PENSAMIENTO MATEMÁTICO | Pensamiento matemático | | | Matemáticas | | | | | | Matemáticas I, II y III | | |
| EXPLORACIÓN Y COMPENSIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL | Exploración y conocimiento del mundo | | | Exploración de la Naturaleza y la Sociedad | | | Ciencias Naturales ³ | | | Ciencias I (énfasis en Biología) | Ciencias II (énfasis en Física) | Ciencias III (énfasis en Química) |
| | Desarrollo físico y salud | | | | | | La Entidad donde Vivo | | | Geografía ³ | | |
| | | | | Historia ³ | | | | | | | | |
| | Expresión y apreciación artísticas | | | | | | Educación Física ⁴ | | | Asignatura Estatal | | |
| Expresión y apreciación artísticas | | | | Educación Artística ⁴ | | | | | | Tutoría | | |
| | | | Expresión y apreciación artísticas | | | | Educación Artística ⁴ | | | Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | | |

1 Estándares Curriculares de: Español, Matemáticas, Ciencias, Segunda Lengua: Inglés, y Habilidades Digitales.

2 Para los alumnos hablantes de Lengua Indígena, el Español y el Inglés son consideradas como segundas lenguas a la materna. Inglés está en proceso de gestión.

3 Favorecen aprendizajes de Tecnología.

4 Establecen vínculos formativos con Ciencias Naturales, Geografía e Historia.

FIGURA 7

Fuente: Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica, SEP.

CAPÍTULO V

“La fuente del saber no está en la memoria sino en el diálogo entre preguntas y respuestas”.

PLATÓN.

“...Por lo tanto, la teoría de la organización está sujeta a compartir, procedimientos metodológicos revisables, a través de los cual los juicios razonados de los marcos interpretativos compiten y las teorías explicativas se negocian y debaten. La interacción y la contestación de las tradiciones intelectuales rivales implica la existencia de acuerdos negociados, historizados y contextualizados que hacen posible la argumentación racional”.

MICHAEL REED.

“DISEÑO METODOLÓGICO”



V.- DISEÑO METODOLÓGICO.

Determinar la ruta metodológica a seguir no es una decisión sencilla, sobre todo si consideramos que nuestras pretensiones de investigación dependen de su correcto diseño. Reconocemos que las estrategias metodológicas pueden resultar diversas pero es precisamente nuestro caso, objeto de estudio, el que conduce la selección, a fin de que podamos abordar la realidad social que prevalece en las escuelas de educación secundaria en la modalidad de técnicas.

La relación de dependencia entre la realidad, teoría y método constituye un vínculo indisoluble que exige desarrollar habilidades de reflexión en torno al proceso de investigación empírica; equipararnos intelectualmente a nuestras perplejidades constituye sin lugar a dudas el primer paso para superarlas.

En el presente proyecto, el punto de convergencia de nuestros esfuerzos de investigación lo ocupa el análisis de las experiencias humanas, que se erigen como fuente de conocimiento, nuestra intención es conocer las repercusiones que implican, la manera en que los docentes se integran como gremio sindical en la educación formativa que se imparte en educación básica en la modalidad de secundarias técnicas. Es decir, conocer de qué manera permea en todo el espectro educativo la acción colectiva de los sindicatos magisteriales.

En nuestro estudio la aplicación de encuestas y entrevistas nos permitieron acceder a la realidad social donde se inscriben las conductas y acciones humanas. Reconociendo que nuestra historia está escrita por nuestras experiencias, que en el intercambio cotidiano se entretajan formando un conocimiento compartido que modela nuestros procesos sociales.

5. 1 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Entender la realidad social a través de los procesos que brinda la investigación implicó un cambio paradigmático. Desarrollar una nueva sensibilidad ante el conjunto de elementos, variables y conductas que convergen en ciertos aspectos y divergen en otros, crean una nueva realidad que exige nuevos enfoques, conceptos y por ende nuevas estrategias de intervención que permitan soluciones pertinentes.

Esta sensibilidad viene acompañada de un pensamiento reflexivo cuyas fronteras no se limitan solo a la búsqueda de la verdad en resultados estadísticos, desde el enfoque cuantitativo, cuya utilidad ha llegado a su límite (Álvarez- Gayou, 2010). La evolución de las organizaciones implica que las estrategias que posibilitan su estudio, también evolucionen. Tratar de entender el comportamiento humano a través de la puerta de acceso que ofrecen los números resulta insuficiente.

Durante mucho tiempo los estudiosos en el ámbito de las ciencias sociales abordaron el estudio de los fenómenos a través de este paradigma⁷³ positivista, que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo:

a) El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien lo estudia.

b) Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manera objetiva y libre de valor por los investigadores si se utilizan métodos adecuados.

⁷³ La noción de paradigma ha jugado un papel importante en la historia y filosofía de la ciencia a partir de la obra de Thomas Samuel Kuhn, "*The Structure of Scientific Revolutions*" de 1969. La definición más aceptada del concepto es como un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada.

c) El objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.

d) Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica, válida para todas las ciencias.

e) Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza.

Como señala Popkewitz (1988), este enfoque se puede configurar a partir de supuestos interrelacionados:

a) La teoría ha de ser universal, no vinculada a un contexto específico ni a circunstancias en las que se formulan las generalizaciones.

b) Los enunciados científicos son independientes de los fines y valores de los individuos. La función de la ciencia se limita a descubrir las relaciones entre los hechos.

c) El mundo social existe como un sistema de variables. Éstas son elementos distintos y analíticamente separables en un sistema de interacciones.

d) La importancia de definir operativamente las variables y de que las medidas sean fiables. Los conceptos y generalizaciones sólo deben basarse en unidades de análisis que sean operativizables.

El derrumbe de estos supuestos introduce el enfoque cualitativo, que en nuestro primer acercamiento lo relacionamos al concepto de *cualidad*, término que implica los atributos, circunstancias o caracteres naturales que distinguen a las personas o a las cosas. Es decir, aquello que hace que las personas o cosas sean lo que son.

Por lo tanto, bajo este enfoque, la metodología cualitativa no se trata del estudio separado de cualidades, se trata pues del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis, que hace que algo sea *lo que es*: una persona, organización u objeto. Sin embargo, cabe la posibilidad de estudiar una cualidad específica, considerando las relaciones que tienen con el todo y que contribuyen a darle una significación propia (Martínez, 2006).

Este aspecto nos permite establecer como diferencia entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo, que en el primero, la selección de una muestra resulta de suma importancia, ya que se pretende que la muestra cumpla con el requisito de la representatividad y presente las mismas características del universo y que por lo tanto puedan generalizarse los resultados obtenidos. En la investigación cualitativa su valor no depende de la representatividad, sería absurdo, que si pretendemos analizar aspectos subjetivos pretendamos llegar a generalizaciones.

En este punto consideramos muy importante aclarar que ambos enfoques no se contraponen, es decir, uno no es la antítesis de otro, ya que la investigación cualitativa pretende identificar de manera profunda la naturaleza de una realidad o explorar una situación de la cual no se tiene información muy clara, su estructura dinámica y/o relaciones cuyas manifestaciones reflejan sus particularidades. Por lo tanto, podemos decir que lo cualitativo implica e integra lo cuantitativo.

Taylor y Bogdan (1986) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable"...Es un modo de encarar el mundo empírico. Estos autores nos presentan como características de la investigación cualitativa:

1.- Es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para

evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados.

2.- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.

3.- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. Se ha dicho de ellos que son naturalistas. Es decir que interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo. En la observación participante tratan de no desentonar en la estructura, por lo menos hasta que han llegado a una comprensión del escenario.

4.- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva fenomenológica⁷⁴ y por lo tanto para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan.

5.- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es un tema de investigación.

⁷⁴ El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. El fenomenólogo busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros, que generan datos descriptivos. El fenomenólogo lucha por lo que Max Weber (1968) denomina VERSTEHEN, esto es, comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente.

6.- Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. Este investigador no busca *la verdad* o *la moralidad* sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas se las ve como a iguales.

7.- Los métodos cualitativos son humanistas. Los métodos mediante los cuales estudiamos a las personas necesariamente influyen sobre el modo en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.

8.- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

Esto no significa que a los investigadores cualitativos no les preocupa la precisión de sus datos. Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas. Es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados.

9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para no ser estudiado. Todos los escenarios y personas son a la vez

similares y únicos. Son similares en el sentido de que en cualquier escenario o entre cualquier grupo de personas se pueden hallar algunos procesos sociales de tipo general. Son únicos por cuanto en cada escenario o a través de cada informante se puede estudiar del mejor modo algún aspecto de la vida social, porque allí es donde aparece más iluminado. Algunos procesos que aparecen con relieve nítido en ciertas circunstancias, en otras sólo se destacan tenuemente.

10.- La investigación cualitativa es un arte. Los métodos cualitativos no han sido tan refinados y estandarizados como otros enfoques investigativos. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios. El investigador es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica.

Esta revisión nos permite concluir que la investigación cualitativa se fundamenta en tres áreas básicas que a la vez nos permiten establecer diferencias con la investigación cuantitativa:

DIFERENCIAS ENTRE INVESTIGACIONES CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.

| ÁREA | INVESTIGACIÓN CUALITATIVA | INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA |
|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Propósito. | Explicar y comprender. | Indagar. |
| Papel del investigador. | Personal. | Impersonal. |
| Concepción del conocimiento. | Descubrimiento. | Construido. |

TABLA 4

Fuente: Elaboración propia con base en Álvarez- Gayou (2010).

5.1.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Tal y como se expuso en el apartado anterior las pretensiones de la investigación cualitativa consisten en explicar y comprender los significados y manifestaciones de las subjetividades. Es por ello que estas acciones deben realizarse cobijadas por enfoques interpretativos referenciales. Definidos por Ivonne Szasz y Susana Lerner (1996), como:

...acercamientos que se fundamentan en diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, antropología, lingüística, etc..., que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionadas, donde se inscriben las conductas y acciones humanas.

A su vez, estos acercamientos parten de producciones teóricas distintas, como el constructivismo social, la etnolingüística, la etnografía, la fenomenología, la búsqueda de interpretaciones y significados, así como el uso de diversas técnicas de recolección y análisis de la información, como la observación participante, las entrevistas individuales o grupales, el análisis de textos y testimonios, la historia de vida, o bien, la combinación de éstas con herramientas derivadas de la estadística.

Shwandt (Cit. En Álvarez-Gayou,2010) propone clasificar los enfoques interpretativos en dos grandes grupos: *constructivistas e interpretativos*. Marcos que tienen como punto de intersección su interés por la experiencia humana y la manera en cómo los actores la viven, lo que nos lleva a afirmar que la realidad objetiva responde a situaciones de perspectivas, es decir no podemos hablar de verdades absolutas sino de situaciones particulares que cobran significado para los individuos en cada contexto en particular.

Es por ello que la misma historia adquiere tonalidades diferentes en cada actor, el conocimiento y la verdad no son descubiertos sino son construidos por la mente. Los seres humanos creamos conceptos, estructuras y modelos para darle sentido a las experiencias, las cuales generan nuevas construcciones con su constante aparición.

Los marcos constructivistas incluyen corrientes como el constructivismo y su bifurcación en radical y social, el feminismo, la teoría radical y la psicología de los constructos personales. Siguiendo la propuesta de Schwandt, la antropología filosófica e interpretativa, la fenomenología, la hermenéutica, el interaccionismo simbólico e interpretativo comparten como postulados la necesidad de comprender el significado de los fenómenos sociales, conformando los marcos interpretativos.

MÉTODOS QUE SE UTILIZAN EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

| MARCOS REFERENCIALES | MÉTODO | OBJETIVO |
|-----------------------------|--------------------------------|--|
| CONSTRUCTIVISTA | <i>Teoría crítica</i> | Se ocupa de la crítica de la sociedad y de la búsqueda de nuevas alternativas. Sus temas centrales son el estudio científico de las instituciones sociales, las transformaciones de dichas instituciones y los problemas de enajenación, dominación y luchas sociales. |
| | <i>Constructivismo</i> | La idea central consiste en que los seres humanos como creadores de significados buscan organizar y generalizar las experiencias en una forma representativa. |
| | <i>Constructivismo radical</i> | Se centra en una relación individualista entre la mente y el mundo. Considera al igual que la propuesta original del constructivismo, que el conocimiento se construye. |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| | <i>Constructivismo social</i> | Contrario al constructivismo radical, éste se centra en la generación colectiva del significado matizada por el lenguaje y otros procesos sociales. |
| | <i>Feminismo y estudios de género</i> | Se aboca al estudio de las relaciones y demás fenómenos sociales originados por los estereotipos de género. |
| | <i>Psicología de los constructos personales</i> | Su planteamiento se basa en la idea de que el ser humano ve el mundo a través de una serie de patrones que él crea y en las que intenta encajar las realidades que integran el mundo. |
| INTERPRETATIVISTA | <i>Interaccionismo Simbólico</i> | Considera que los seres humanos actúan sobre los objetos basándose en los significados que éstos tienen para ellos. La génesis de dichos significados se encuentra en la interacción entre seres humanos y su transformación obedece a un proceso interpretativo que se establece cuando la persona establece contacto con los objetos. |
| | <i>Interaccionismo interpretativo</i> | Enfatiza la aplicación de variables socioculturales en el proceso de interpretación. |
| | <i>Etnometodología</i> | Su característica distintiva radica en su interés por estudiar los fenómenos sociales alrededor de la idea de que el mundo social está compuesto de significados y punto de vista compartidos. |
| | <i>Análisis conversacional</i> | El análisis de los datos se centra en explicar las prácticas colaborativas que emergen en la conversación. |

| | | |
|--|----------------------------|--|
| | <i>Etnografía</i> | A través de este método se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. La descripción con tintes interpretativos de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado. |
| | <i>Hermenéutica</i> | Se enfoca en la interpretación de textos para el análisis de la comprensión y la conducta humana. |
| | <i>Fenomenología</i> | Desde este paradigma las pretensiones del investigador se centrarán en la comprensión del significado que la experiencia vivida tiene para la persona. |
| | <i>Fenomenografía</i> | El propósito no consiste en encontrar las particularidades del fenómeno sino las variaciones. |
| | <i>Teoría fundamentada</i> | El planteamiento básico consiste en que la teoría se elabora y surge de los datos obtenidos en la investigación. |

TABLA 5

Fuente: Elaboración propia con base en Alvarez-Gayou (2010) y Rodríguez (1999).

La diversidad de métodos cualitativos no obstaculiza el proceso de investigación, ni se encuentran en extremos que se contrapongan, al grado que la elección de una implique la censura de los demás. Por el contrario, encontramos como característica distintiva, que parten del supuesto básico de que el mundo social, es un mundo construido con símbolos y significados. Adentrarse a la realidad social, o parafraseando a Blumer *levantar el velo*, nos compromete a penetrar en el proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación, objeto de estudio, de tal manera que se pueda describir en forma detallada cómo se crea la estructura básica de la experiencia humana, su significado, reproducción, mantenimiento y participación a través de construcciones simbólicas, como lo es el lenguaje, entre otras.

En nuestro caso de estudio, la perspectiva fenomenológica es esencial, intentar ver las cosas desde el punto de vista de los actores, requiere aprehender un proceso de interpretación dinámico y complejo a la vez, ya que los individuos controlan, seleccionan, construyen, reconstruyen y transforman los significados dependiendo de las particularidades del contexto en el que se encuentre inmerso.

En este sentido, los instrumentos propios de la investigación cualitativa, tales como la observación participante, la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido (Ruiz Olabuénaga,1999) son de suma importancia. Siendo la entrevista, el instrumento más socorrido por los investigadores con inclinación cualitativa. Y que en nuestro caso en particular resultó muy valioso ya que favorece la proximidad con los actores, su entorno y las concepciones que tiene del mundo.

La entrevista puede ser considerada como un instrumento metodológico en cuanto el entrevistador pretende obtener información sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona. Llegar a entender de qué manera visualiza, entiende e interpreta su entorno.

*“La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado”.*⁷⁵

Este valioso artilugio para recopilar información exigió la preparación con antelación de las condiciones y cuestionamientos que nos permitieron alcanzar nuestros objetivos. Esto, sin perder de vista que los datos obtenidos responden a la historia de vida del entrevistado ya que éste sólo posee una interpretación de la realidad.

⁷⁵ Ruiz Olabuénaga, J.I.: Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao, 1996.

Los cuestionarios, a su vez, ofrecen la ventaja de obtener información de un número mayor de personas, al no estar cara a cara con la persona entrevistada, sin embargo, su diseño requiere de sumo cuidado, para poder conducir a la persona y refleje su sentir en cada una de sus respuestas. Siendo necesario que el investigador formule los cuestionamientos guiado por el objetivo y las preguntas que propiciaron el desarrollo de la investigación.

5.2 DEFINIENDO EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En materia educativa se gestan una serie de concatenaciones de actividades, decisiones y medidas que intentan ser coherentes y pertinentes a las demandas de la sociedad y de desarrollo de nuestro país. El sistema educativo en nuestro país ha avanzado de manera considerable en su cobertura, buscando garantizar la oferta de escuelas, aulas y profesores; esto ha permitido el incremento de la matrícula en educación básica, sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en la calidad de los aprendizajes adquiridos en cada centro educativo. Es decir, en términos cuantitativos, el sistema educativo se mantiene e incluso crece⁷⁶; cualitativamente, la educación se deteriora.

En múltiples ocasiones se han realizado diferentes estudios tratando de explicar las deficiencias educativas que muestran los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación nacional e internacional como son las pruebas estandarizadas de ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) y las pruebas PISA (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes) que permiten medir el desempeño en el aula por parte de los profesores y alumnos con la finalidad de implementar mecanismos para la mejora continua.

⁷⁶ Véase Cuarto Informe del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Felipe Calderón Hinojosa. Gobierno Federal 2010. Tema: Igualdad de Oportunidades. *educación de calidad*.

Otro instrumento de medición de la calidad de la educación lo implementó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)⁷⁷ a través del Examen de Calidad y Logro Educativo (EXCALE). Lamentablemente el panorama coincide con los resultados obtenidos de la prueba ENLACE, altos índices de estudiantes que no alcanzan el nivel de logro educativo mínimo y que los ubica en la escala de *insuficiente*.

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE OBTIENEN EL NIVEL DE LOGRO EDUCATIVO *INSUFICIENTE* EN LOS DOMINIOS DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS EVALUADOS POR LOS EXCALE DE 3° DE SECUNDARIA SEGÚN ESTRATO ESCOLAR (2005 Y 2008).

| ESPAÑOL | | |
|-----------------|------------------|-------------|
| Estrato escolar | 3° de secundaria | |
| | 2005 | 2008 |
| | % | % |
| General | (29.7) | (34.7) |
| Técnica | (31.1) | (33.7) |
| Telesecundaria | (51.1) | (50.1) |
| Privada | (8.1) | (11.9) |
| Nacional | 32.7 | 35.9 |

| MATEMÁTICAS | | |
|-----------------|------------------|--------------|
| Estrato escolar | 3° de secundaria | |
| | 2005 | 2008 |
| | % | % |
| General | 50.5 | 50.5 |
| Técnica | 52.0 | 54.0 |
| Telesecundaria | 62.1 | 62.1 |
| Privada | 23.7 | 24.5 |
| Nacional | 51.1 | 51.93 |

* Resultados significativamente diferentes entre ambas aplicaciones.

TABLA 6

Fuente: INEE (2005 y 2008). *Exámenes para la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) para los alumnos de 3° de secundaria.

Esta visión panorámica es desalentadora ya que las cifras nos muestran un retroceso al incrementarse el número de alumnos cuyos resultados han sido etiquetados como *insuficientes*, en la asignatura de Español, se incrementa de un

⁷⁷ Organismo creado por Decreto Presidencial el 8 de agosto de 2002, que tiene como tarea ofrecer a las autoridades educativas y al sector privado herramientas idóneas para la evaluación de los sistemas educativos, en lo que se refiere a educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y media superior.

32.7% en 2005 a 35.9% en 2008⁷⁸, y en Matemáticas también se observa un ligero incremento; pero que nos conduce a la misma conclusión, no bastan las reformas educativas, ni las buenas intenciones que proliferan en los discursos para obtener los resultados tantas veces prometidos y tan anhelados por la sociedad.

En cuanto a los resultados de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), los resultados de 2009 en comparación con los de 2000 muestran una disminución en el porcentaje de jóvenes considerados en los niveles más bajo (de 44% a 39%) pero también disminuyó el de los jóvenes considerados en los niveles más altos (de 7% a 6%).⁷⁹

De acuerdo con los resultados de las pruebas PISA; existen ciertos aspectos que tienen impacto directo en la mejora de la calidad educativa, estas serían:

- El reclutamiento de los profesores y su formación y desarrollo.
- La mejora de los modelos administrativos de las escuelas.
- Tener un sistema de monitoreo de la información y de rendición de cuentas.
- Seguir los estándares internacionales de la enseñanza.

(Prioridades y Restos de la Educación Básica ,2008).

Como podemos observar la responsabilidad se atribuye principalmente a los agentes que integran la comunidad escolar y las conclusiones presentan a las escuelas y a sus integrantes como agentes aislados olvidando que la diversidad de los centros escolares atiende no sólo a su dimensión o por el contexto que les

⁷⁸ Consideramos necesario destacar que para este año (2008), ya los resultados reflejaban las prácticas educativas de la reforma en secundaria en 2006.

⁷⁹ Fuente: OCDE, PISA 2009 Results: What Students Know and Can Do. Student Performance in Reading, Mathematics and Science, Volumen I, 2009, <www.pisa.oecd.org>.

rodea, sino también tienen características particulares de relación entre sus integrantes, lo mismo que formas diferentes de asumir la responsabilidad profesional en relación con normas implícitas, conflictos y tradiciones.

Es por ello que en el presente proyecto de investigación nos enfocaremos al estudio de los actores educativos cuya acción diaria incide en esta problemática social. Reconociendo la diversidad y complejidad de los valores e intereses que modelan su propia conducta y construyen formas particulares de organización.

La manera en que los docentes de educación básica, específicamente en el nivel de secundarias, se organizan como gremio sindical tiene un papel protagónico en las actividades que se desarrollan para la gestión escolar, las reformas educativas y en general su influencia ha de hacerse sentir en todo el ámbito educativo.

Hablar de sindicatos, implica plantear los temas de redes complejas de autoridad, poder, conflictos laborales, liderazgo, representación, representatividad, consenso y legitimidad entre otros conceptos que puestos en marcha pueden hacer que éstos cobren importancia en otras dimensiones infringiendo los límites que establecen sus objetivos como organización.

El problema aparece entonces en la ponderación y defensa de los intereses de cada actor, ya que cada uno de ellos tratará de maximizar sus beneficios generando un ambiente de poder y contrapoder.

Resulta una premisa generalmente aceptada que el poder que ejerce el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) rebasa las fronteras que establece el institucionalismo sindical, ya que, pese a que históricamente el sindicalismo ha sido concebido como un movimiento social dedicado a la defensa de los intereses socioeconómicos de los trabajadores a través de procesos de negociación colectiva; la realidad social pone de manifiesto que el discurso en

muchas ocasiones no corresponde a sus mecanismos de intervención ya que no se limitan a la defensa de los intereses laborales de sus agremiados contraviniendo lo estipulado en el Artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo⁸⁰. Sus prácticas trastocan el orden social existente, al intervenir en las acciones y reglamentaciones políticas, incluso con capacidad de veto, convirtiéndose en un actor poderoso. Su permeabilidad en todo el espectro educativo es motivo de debate y de investigaciones que aun no otorgan un estudio concluyente que determine la forma (positiva o negativa) en que afecta la calidad educativa en nuestro país.

Sabemos que las políticas que regulan el sector educativo son observadas por la Secretaría de Educación Pública pero la participación del SNTE en ellas es fundamental y definitiva. Evidencia de lo anterior lo encontramos en la Reforma en Educación Secundaria (RES) en 2006, la cual no fue aceptada con agrado por este gremio sindical ya que en su propuesta original la Reforma intentaba consolidar ciertos contenidos curriculares, amenazando hasta cierto punto las adscripciones a centros escolares de miles de docentes. El sindicato expresó su rechazo logrando cambios importantes en la RES.

Durante el desarrollo de esta investigación se gesta una nueva reforma educativa, plasmada en el Plan de Estudios 2011, modificando la jerga que enviste cierta pedagogía moderna y que nos obliga a reflexionar sobre el compromiso que la educación básica ha contraído con la sociedad. Apenas ha egresado una generación de adolescentes con la reforma en 2006 y una nueva política educativa ha sido designada.

Resulta imperativo cuestionarnos ya no sólo del cumplimiento de los objetivos sociales que se le atribuyen a la educación, sino que, más grave aún, modificaciones constantes y repentinas reflejan que no sabemos qué finalidades debe cumplir y hacia dónde debe orientar sus acciones.

⁸⁰ "Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

En estos términos de reforma educativa, la SEP desempeña un papel fundamental (Guevara,2006); sin embargo, no es un organismo que actúe al margen de la organización sindical.

El poder de este gremio se extiende a otras áreas de la vida política, se percibe una relación estrecha con la administración gubernamental, prueba de ello lo encontramos en su patrocinio para consolidar el registro del partido político: Partido Nueva Alianza (PANAL) en 2006 propiciando, según la opinión de analistas políticos la continuidad en el poder del Partido de Acción Nacional (PAN).

Ricardo Raphael (2007) habla de cómo el SNTE, gracias al apoyo electoral que ha prestado a personas que ocupan puestos de elección popular, ha logrado tener cada vez más posiciones en las administraciones de los estados, incluyendo las Secretarías de Educación estatales.

Como podemos observar, es innegable el poder que ejerce el sindicato magisterial dentro y fuera del sector educativo, incrementando la inconformidad de los grupos disidentes quienes en busca del reconocimiento denegado por las autoridades federales se han agrupado en una Coalición Nacional de Sindicatos de Trabajadores de la Educación (CONASITE) pugnando por trabajar a favor de la educación sin las políticas hegemónicas del SNTE.

Esta hegemonía del sindicalismo magisterial se ha fragmentado en varios estados de la República Mexicana, Tabasco no es la excepción ya que durante la administración del entonces gobernador del estado, Manuel Andrade Díaz, se funda el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET), organismo que surge en Mayo de 2004, teniendo como frase emblemática:

“Educar para la libertad y la democracia”.

En 2011 se crea un tercer sindicato magisterial en el estado, Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en México (SITEM) en Tabasco. Un dato a destacar es el hecho de que su Secretario General, el Profesor Diego Ánimas Delgado participó activamente en la constitución del SITET, formando parte incluso de su estructura como Secretario de Cultura y Recreación⁸¹, lo cual nos lleva a categorizar al SITEM como un organismo emergente de la disidencia del sindicato magisterial.

Resulta pues interesante descubrir las implicaciones que tiene el sindicalismo en el desempeño escolar en las escuelas secundarias en la modalidad de técnicas del estado de Tabasco⁸²; conocer en la cotidianidad cómo, de qué manera y bajo qué esquemas de poder cohabitan en un espacio que se caracteriza por la convergencia de múltiples intereses particulares, los agremiados a diversas expresiones sindicales.

Este breve esbozo nos muestra un panorama vasto e incierto pero a la vez cautivante de la manera en cómo se entretajan estas redes de poder y la manera en que el discurso adquiere forma en la dinámica y desempeño organizacionales de las escuelas de educación secundaria en el estado de Tabasco, dando origen a diversos cuestionamientos cuya respuestas requieren de la intervención de una investigación empírica.

La riqueza de la perspectiva de los Estudios Organizacionales nos permite abordar el tema de desempeño más allá de su concepción cuantitativa en la que se evalúa a una organización como un ente aislado, ajena a su entorno y estandarizando prácticas, actores y resultados, por lo que la evaluación ha de ser considerada como parcial. Desde esta perspectiva la observación del desempeño

⁸¹ Ver Anexo 2. El Comité Ejecutivo en los *Estatutos 2006* del Sindicato Independiente de Trabajadores por la Educación en Tabasco (SITET).

⁸² En esta modalidad se brinda el servicio educativo a más de 35,000 jóvenes atendidos por 1983 docentes de acuerdo a las cifras presentadas por la Coordinación del Sistema de Información Estadística de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Tabasco. Ver Anexo 4.

se convierte en una tarea compleja que permite dar cuenta del comportamiento organizacional más allá de las fronteras que establece su lógica cuantitativa.

5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Nuestro trabajo se basa principalmente en la propuesta metodológica de Yin (1994), *el estudio de caso*. Desde esta perspectiva, aprovecharemos las bondades de las particularidades de un caso único, sus revelaciones permitirán cubrir, ampliar o modificar nuestros conocimientos propiciando un nivel de generalización analítica.

El diseño metodológico considera la estructuración lógica de los cuestionamientos que han de representar nuestras inquietudes de conocimiento sobre el tema, la recopilación de información a través de diversas fuentes (análisis documental, entrevistas a profundidad grabadas en audio y video, cuestionarios, observación directa y a través de encuentros de sociabilidad informal, principalmente), ya que es necesario escuchar el mayor número de voces, esto nos facultará para realizar procesos de contrastación a través de movimientos de péndulo entre la teoría y la realidad social que rodea al magisterio en su actividad cotidiana, permitiendo el análisis reflexivo que allane el camino hacia la obtención de conclusiones.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

➤ Analizar la trascendencia de la acción colectiva del sindicato magisterial en la educación formativa que se imparte en educación secundaria en la modalidad de técnicas en el estado de Tabasco.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

Nuestras intenciones de investigación, están reflejadas en el siguiente cuestionamiento:

➤ ¿De qué manera trascienden los resultados de la acción colectiva sindical en el desempeño organizacional de la educación secundaria en la modalidad de técnicas del estado de Tabasco?.

En el siguiente mapa conceptual presentamos de manera sucinta las directrices que guiaron nuestro trabajo de investigación.



FIGURA 8
Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 DIMENSIONES DE ANÁLISIS.

En nuestro caso particular de investigación, abordar el tema de sindicalismo y sus efectos en el desempeño de la organización implica en primera instancia identificar la multiplicidad y diversidad de los elementos que intervienen y las redes complejas que se gestan y modelan formas de organización que incluyen estructuras formales e informales que gobiernan el comportamiento colectivo de los actores educativos.

Esta perspectiva de inteligibilidad nos permite satisfacer nuestro interés legítimo en la investigación a través del desarrollo de una capacidad de interpretación de la narrativa del YO organizacional, reduciendo (ya que hemos de ser realistas, no podemos eliminar) nuestros prejuicios y favoreciendo la generación del conocimiento en un marco más objetivo y apegado a la realidad.

Para cumplir con los propósitos que motivan esta investigación empírica, se consideraron cuatro dimensiones fundamentales a fin de conocer las estructuras y procesos que caracterizan a los centros educativos en educación secundaria.



FIGURA9

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión pedagógica se analizaron aspectos relacionados con el proceso enseñanza-aprendizaje; desde los mecanismos de contratación del personal docente, su formación y actualización hasta el nivel de conocimientos adquiridos en este nivel educativo; entrevistas y encuestas a docentes, autoridades educativas de la institución, de la administración central y líderes sindicales permitieron conocer este proceso, así como la revisión de los planes y programas de estudios, la planeación didáctica de los docentes, estadísticas relacionadas con los porcentajes de inscripción, reprobación, repetición, altas y bajas y los resultados de las evaluaciones aplicadas a los alumnos, favorecieron conocer los indicadores que miden el nivel de logro del aprendizaje de los alumnos así como la congruencia entre los objetivos sociales que se le tienen asignados a la educación secundaria y la articulación de las acciones que han de posibilitar su consecución.

En la dimensión administrativa se analizaron las funciones del director, a fin de determinar el grado de influencia de su afiliación sindical en la resolución de asuntos laborales y demás actividades que le son inherentes a su puesto.

En la dimensión organizativa el aspecto de análisis central es el funcionamiento del centro educativo, así como la influencia que pudiera ejercer la afiliación a determinado gremio sindical en las formas de colaboración entre directivo-docentes y docentes-docentes, normas implícitas o explícitas, formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y ceremonias y costumbres significativas que se practiquen en la escuela.

En la dimensión comunitaria y de participación social se buscó determinar la apreciación que se tiene del desempeño de los actores educativos y de qué manera intervienen los padres de familia.

En cada una de las dimensiones expuestas con anterioridad se destacan como unidades de análisis: la acción colectiva de los sindicatos, constructo

organizativo y el desempeño organizacional. Por lo que nuestras conclusiones se gestaron a la luz de un análisis multidimensional, que representamos en la siguiente figura.



FIGURA 10
Fuente: Elaboración propia.

En los cuadros siguientes se presentan los aspectos y elementos de análisis en cada una de las dimensiones de estudio, así como las preguntas de investigación que nos permitieron construir los guiones de entrevista y encuestas, para obtener y analizar la información.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

| UNIDADES DE ANÁLISIS | ASPECTO DE ANÁLISIS | ELEMENTOS DE ANÁLISIS | MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO |
|---|---|---|--|---|---|
| ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS | <i>Conocimientos y habilidades para el proceso enseñanza-aprendizaje.</i> | -Mecanismos de contratación del personal docente. | -Entrevistas con el director y los líderes sindicales de la institución educativa. -Entrevistas y encuestas con el personal docente | ¿A través de qué mecanismos se regula el proceso de contratación docente?. | -Influencia de los sindicatos magisteriales en la estructuración de la organización a través del proceso de contratación. |
| CONSTRUCTO ORGANIZATIVO | | -Apoyo e intercambio de estrategias docentes para el alcance de la misión social. | -Observación ordinaria en las Reuniones de Academias. -Entrevistas a los Coordinadores académicos. -Encuestas a los profesores. | ¿ De qué manera se interrelaciona el personal docente para mejorar su quehacer educativo?. | -Conocer la red de relaciones que se forma entre los docentes para el alcance de su misión social. |
| DESEMPEÑO ESCOLAR | | <i>-Nivel de logro de los aprendizajes de los alumnos.</i> | -Formación y actualización de los docentes. -Resultados de las evaluaciones aplicadas a los alumnos. | -Entrevistas y encuestas al personal docente. -Concentrado de información estadística. | ¿Son pertinentes los procesos de formación y actualización de los docentes para elevar la calidad educativa?. |

TABLA 7

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

| UNIDADES DE ANÁLISIS | ASPECTO DE ANÁLISIS | ELEMENTOS DE ANÁLISIS | MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO |
|---|--|--|---|---|---|
| ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS | <i>Función del Director de la institución educativa.</i> | -Influencia de la afiliación sindical en la solución de asuntos relacionados con aspectos laborales. | -Entrevistas con el supervisor de la zona escolar, director y los líderes sindicales de la institución educativa. -Entrevistas y encuestas con el personal . | -¿Existe imparcialidad, por parte del director escolar en la solución de los conflictos laborales?. | Repercusión de la afiliación sindical del director, en la solución de conflictos laborales. |
| CONSTRUCTO ORGANIZATIVO | | -Formas de colaboración entre el director y el personal. | -Entrevistas con el director. -Entrevistas y encuestas con el personal. - Observación ordinaria. | -¿De qué manera interactúa el director con el personal en el ejercicio de sus funciones?. | Conocer que lógicas de acción caracterizan la relación entre el director y el personal de la institución. |
| DESEMPEÑO ESCOLAR | | -Actividades de gestión que favorezcan un mejor desempeño escolar. | -Encuestas al personal. - Concentración de información que evidencie los procesos de gestión. | -¿De qué manera las funciones directivas coadyuvan a la obtención de recursos para satisfacer las necesidades de la comunidad escolar?. | Determinar a través de las funciones del director como gestor su compromiso con la mejora educativa. |

TABLA 8
Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

| UNIDADES DE ANÁLISIS | ASPECTO DE ANÁLISIS | ELEMENTOS DE ANÁLISIS | MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO |
|---|--|--|--|--|---|
| ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS | <i>Funcionamiento de la institución educativa.</i> | -Influencia de la ideología sindical en las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar. | -Entrevistas y encuestas con el personal . -Observación ordinaria. -Pláticas informales con el personal. | -¿De qué manera la membresía sindical modela el funcionamiento de la organización?. | -Determinar si prevalece o no un control corporativo por parte de los sindicatos en el funcionamiento de la organización. |
| CONSTRUCTO ORGANIZATIVO | | -Funciones asignadas al personal. | - Entrevistas al personal. -Observación ordinaria | -¿Se cumplen las funciones para las que fue contratado cada empleado?. | -Determinar la correspondencia entre la normatividad y el desempeño de las funciones del personal. |
| DESEMPEÑO ESCOLAR | | -Actividades del personal docente. | - Entrevistas al personal docente. - Observación ordinaria. | -¿Corresponden las funciones docentes a la consecución de los objetivos de la educación formativa que se imparte en secundaria?. | -Determinar la correspondencia entre la normatividad y el desempeño de las funciones del personal docente. |

TABLA 9
Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

| UNIDADES DE ANÁLISIS | ASPECTO DE ANÁLISIS | ELEMENTOS DE ANÁLISIS | MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO |
|---|---|---|--|--|--|
| ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS | <i>Relación de la escuela con la comunidad.</i> | -Apreciación de los padres de familia respecto a la influencia que ejercen los sindicatos magisteriales en la educación de sus hijos. | - Encuestas a padres de familia. | ¿Es factible considerar que los mecanismos de participación colectiva del magisterio incidan en la educación?. | Conocer la opinión de los padres de familia respecto a la influencia que ejercen los sindicatos magisteriales en el desempeño escolar. |
| CONSTRUCTO ORGANIZATIVO | | -Relaciones entre Padres de Familia y el personal de la escuela. | -Encuestas al personal de la escuela. -Encuestas a padres de familia. | ¿De qué manera se relacionan los padres de familia con el personal?. | Formas de interacción entre padres de familia y el personal escolar. |
| DESEMPEÑO ESCOLAR | | -Participación de los Padres de Familia como parte de la comunidad escolar. | -Entrevistas al director y a la sociedad de padres de familia. - Encuestas a padres de familia. | ¿De qué manera intervienen los padres de familia como miembros de la comunidad escolar?. | Conocer las relaciones que se establecen entre el personal y padres de familia para conjuntar esfuerzos en pro de la educación. |

TABLA 10
Fuente: Elaboración propia.

La investigación de campo se inició durante el ciclo escolar 2010-2011, las primeras visitas tuvieron la intención de obtener la autorización por parte del director del plantel educativo para llevar a cabo nuestra investigación y obtener datos generales de la organización.

Es importante hacer notar, que la presencia de un extraño en la institución, provocaba en sus inicios, desconcierto, actitudes a la defensiva provocadas por la sospecha de ser algún observador de la administración central, por parte de la Secretaría de Educación y/o del Gobierno Estatal. Sobre todo si consideramos el contexto en el cual se desarrolló esta investigación⁸³; en donde la relación, entre el Gobierno del Estado y los docentes afiliados al Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en Tabasco (SITET), se caracterizaba, por posiciones opuestas de gran hostilidad.

Sin embargo, las constantes visitas exploratorias favorecieron el acercamiento con personal docente y administrativo cuyos comentarios a través de pláticas informales permitieron la elaboración de los guiones de los instrumentos metodológicos para recabar información pertinente a nuestras pretensiones de investigación.

Se realizaron inicialmente entrevistas al director de la institución, docentes, a los líderes sindicales de ambas expresiones sindicales, (SNTE y SITET), en la oficina de cada uno de ellos, ya que cabe mencionar, al interior de la escuela, se

⁸³ Personal adscrito al Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en Tabasco (SITET) que pugnaban por la destitución del cargo de la Secretaria de Educación Pública, argumentando anomalías en la administración, en la que no existía imparcialidad en la resolución de los conflictos y sus derechos, manifestaban, eran violentados, a favor de los miembros afiliados al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Esta situación generó movilizaciones colectivas, paros, plantones, marchas, huelga de hambre de sus líderes sindicales, con consecuencias lógicas: suspensión continua de clases y caos en las calles, por problemas de tráfico. Y por parte del gobierno del Estado, dejó de retribuirle al SITET (desde mayo de 2011 y el actual ciclo escolar 2011-2012), el pago de las cuotas de sus afiliados, aún cuando el descuento si se realizaba a través de la nómina; acentuando el conflicto y que la relación sea cada vez más tensa.

tienen designados dos espacios independientes para los miembros de cada expresión sindical, encontrando nuestra primer contradicción en la organización escolar, al no contar con un espacio sin distinciones de afiliación sindical: *no existe una sala o cubículos para profesores.*

Otras entrevistas fueron realizadas fuera de las instalaciones del plantel educativo como fueron las del: supervisor de la zona escolar, Líderes sindicales, miembros del Comité Ejecutivo Estatal del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en Tabasco (SITET) y maestros adscritos al Departamento Técnico-Pedagógico de la Secretaría de Educación del Estado de Tabasco.⁸⁴

Se aplicaron encuestas a los profesores del plantel, durante el ciclo escolar 2011-2012, en diferentes horarios y turnos escolares⁸⁵. El acercamiento con padres de familia y alumnos se realizó durante el transcurso de la investigación en las diferentes visitas que se llevaron a cabo.

Como puede apreciarse la investigación de campo requirió de múltiples vistas a la institución educativa, a las instalaciones de los sindicatos magisteriales del estado y a la Secretaría de Educación. Estar presente en sus manifestaciones colectivas, para defender el respeto a sus derechos, sentir de cerca la represión gubernamental a través del uso de la fuerza pública, asistir a reuniones sindicales fueron prácticas fructíferas para el cumplimiento de nuestro objetivo, al poder observar las posturas y comportamientos que se adoptan durante su duración y a la vez, entender la razón de ser de ellas.

⁸⁴ Su objetivo es contribuir al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje para elevar la calidad de la Educación Secundaria, a través de la supervisión y asesoría técnico pedagógica, de acuerdo a la normatividad vigente de la Secretaría de Educación.

⁸⁵ La escuela secundaria técnica cuenta con dos turnos escolares: matutino y vespertino. Además la contratación de profesores es por horas, esto implica, que asistan sólo ciertos días y/o en horario diverso.

Determinar nuestras conclusiones implicaron un continuo ir y venir a los datos, la riqueza de las “segundas lecturas”, la flexibilidad de la investigación cualitativa (que más que característica se erige como una exigencia) favorecieron la reflexión profunda, intelectualizando la cotidianidad de los actos.

CAPÍTULO VI

“ Si dudamos de la apariencia del mundo y pensamos que es ella el velo de Maya que nos oculta la realidad absoluta, de poco podría servirnos que el tal velo se rasgase para mostrarnos aquella absoluta realidad.

Porque ¿quién nos aseguraría que la realidad descubierta no era otro velo, destinado a rasgarse a su vez y a descubrimos otro y otro?...

**ANTONIO MACHADO
(1995)**

TRAMAS EDUCATIVAS Y POLÍTICAS: ESTUDIO DE CASO.





VI.- TRAMAS EDUCATIVAS Y POLÍTICAS: *ESTUDIO DE CASO.*

Comprender la realidad social, traspasa los límites de los marcos interpretativos que las teorías ofrecen. Conjuntar capacidades y habilidades, se vuelve una exigencia al introducirnos en los procesos de comprensión de los actos cotidianos y los procesos que enmarcan el análisis organizacional.

Para comprender la naturaleza compleja y paradójica de la vida organizacional tenemos que despojarnos de nuestros prejuicios e ideas concebidas con antelación, sobre todo, en nuestro caso en particular, ya que los temas de educación y sindicalismo están sujetos a debate en forma recurrente; llegando a conclusiones, que generalmente, nos conducen a lamentaciones.

En nuestro caso, en particular, no es esa la intención, pretendemos entender el entorno en el que se entretajan las individualidades de los agentes educativos y sus manifestaciones colectivas a través de su gremio sindical. Contrastar el discurso con la realidad, en la intimidad que ofrece la institución educativa que hemos seleccionado nos facultará para reflexionar sobre los diferentes procesos en materia educativa que generan prácticas, rutinas y símbolos.

Conocer las prácticas sindicales en su expresión cotidiana puede permitirnos encontrar en la estructura escolar, los límites o las posibilidades de concretar mecanismos de control político y sus efectos en la actividad académica, que las más de las veces se presentan como incompatibles.

6.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

La institución educativa, objeto de nuestro estudio, es una secundaria técnica fundada a principios de la década de los 80's, en una de las colonias de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. La zona en la que está ubicada se caracteriza por estar rodeada de grandes empresas, dedicadas a la comercialización, prestación de servicios e industria, ubicadas ahí, porque correspondía a las áreas externas que delimitaban a la ciudad; con el incremento de la población, esta zona dejó de ser exclusiva para el establecimiento de grandes empresas y poco a poco se fue poblando. Las demandas de los habitantes se centralizaban en la creación de instituciones que proporcionaran los servicios educativos, para que sus hijos pudieran estudiar, sin las complicaciones que implicaba el traslado a las escuelas ubicadas en el centro de la ciudad. En respuesta a tales peticiones se autoriza la creación de la secundaria técnica, entre otros centros educativos.

La escuela empieza sus actividades en las instalaciones de un Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios (CETIS...) con una matrícula inicial de 124 alumnos de los cuales 98 alumnos se inscribieron a primer grado y 26 a segundo grado. El personal estaba constituido por 1 Director, 18 profesores frente a grupo, 2 Prefectos, 1 Secretaria y 1 Intendente.

Los inicios de este centro educativo estuvieron marcados por diversos conflictos entre el alumnado ya que el convivio entre los adolescentes y los jóvenes del CETIS resultaba difícil, el abuso de estos últimos hacia los estudiantes de la secundaria era frecuente y el cortejo de los jóvenes hacia las alumnas de la secundaria era inadmisibles por parte de los padres de familia. Quienes lograron a través de su insistencia que la secundaria contara con sus propias instalaciones.

El funcionamiento de la escuela era *simple*, recuerda el Director fundador⁸⁶...

”...todos sabíamos cuáles eran nuestras obligaciones, como director, era el primero en llegar y el último en salir, los profesores asistían a impartir sus clases en el horario que les correspondía y como sólo era una secretaria y una intendente no habían problemas porque sabían que ellas tenían que cubrir las necesidades de la escuela...bueno en el caso de la limpieza de los salones, el profesor de la última hora se encargaba con dos o tres alumnos de dejar barrido el salón y la señora intendente se encargaba de la limpieza del resto de las áreas..”

La escuela incrementó rápidamente su matrícula ya que era la única secundaria en la zona⁸⁷, por lo que fue necesario que se contratara mayor personal administrativo y de mantenimiento. Los profesores incrementaban el número de horas contratadas frente a grupo a través de propuestas que firmaban el director de la escuela y el representante sindical⁸⁸ del SNTE (que en esas fechas conservaba el monopolio de la membrecía sindical) que denominaban del “60% y 40%”, ya que el 40% de la totalidad de horas de incremento eran otorgadas al profesor que laboraba ya en la escuela y el 60% le *correspondía* a la Secretaría de Educación para realizar cambios de profesores a nivel estatal y/o nacional, cuando era necesario, en caso contrario, la totalidad de las horas le eran asignadas a los docentes de la escuela. En este caso, como la escuela era de

⁸⁶ Entrevista realizada al Director fundador que actualmente funge como Supervisor de la Zona Escolar a la cual está adscrita el centro escolar.

⁸⁷ Hasta el ciclo escolar 2010-2011 se funda otra secundaria.

⁸⁸ En los Artículos 28 y 29 de los Estatutos del SNTE se establecen los lineamientos de la estructura y dirigencia sindical cuando no se alcance el número mínimo de trabajadores que se requieren para la integración de una delegación sindical, regulado en el Artículo 31 de los mismos estatutos... la delegación sindical se constituirá con: I. Veinte miembros como mínimo cuando la sección sindical correspondiente cuente en su conjunto, con menos de tres mil trabajadores; II. Treinta cuando la sección tenga entre tres mil uno y cinco mil trabajadores; y III. Cuarenta cuando cuente con más de cinco mil miembros.

nueva creación la totalidad de horas le eran adjudicadas al personal que ya se encontraba laborando, considerando para su designación (por ejemplo en el caso de la asignatura de Español que eran tres profesores) los años de servicio que tenían en este subsistema educativo.

Durante el ciclo escolar 1995-1996 se suscitaron ciertos cambios estructurales, como fueron el cambio de director y la creación de un grupo de 35 alumnos en el turno vespertino. De esta manera se da inicio al crecimiento de la escuela en aspectos medulares que van desde su infraestructura hasta el número de contrataciones de personal que implicaba el funcionamiento de una de las escuelas secundarias con mayor población estudiantil en el municipio, quedando en los recuerdos...la organización *simple* de que hablaba el director fundador.

6.2 FUNCIONAMIENTO ACTUAL.

En la actualidad la escuela es considerada una de las más grandes del Estado de Tabasco, cuenta con una población estudiantil variante (traslados y/o bajas de alumnos) de 1071 alumnos⁸⁹ (ver anexo 5) distribuidos en 18 grupos en el turno matutino y 11 grupos en el turno vespertino.

Su plantilla de personal está integrada por 71 elementos que ocupan los diferentes puestos que se señalan en el siguiente organigrama:

⁸⁹ Hasta el ciclo escolar 2009-2010 la población estudiantil promedio se mantenía alrededor de 1300 alumnos, su descenso se debe a la creación de una Escuela Secundaria Técnica aledaña, en el ciclo escolar 2010-2011.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

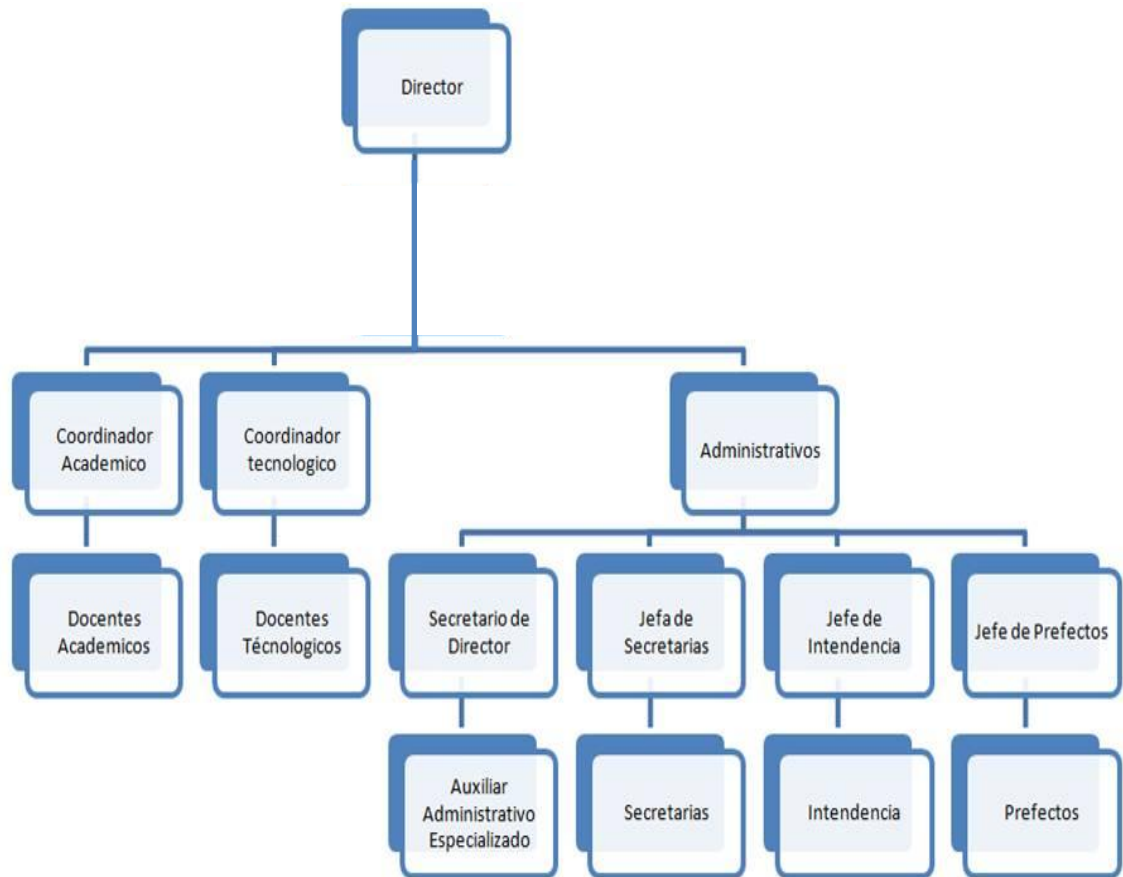


FIGURA 11

Fuente: Elaboración propia.

La organización formal de la escuela pareciera definir los límites precisos que debiera desempeñar cada uno de sus integrantes, sin embargo, uno de los grandes problemas que se perciben en la institución es la carencia de personal y sus implicaciones inciden de manera determinante en el funcionamiento; una de ellas es la falta de subdirector, por lo que la responsabilidad de administrar, gestionar y vigilar que el personal cumpla con sus funciones recae en el director escolar. A lo mejor, expuesto de esta manera, pareciera una tarea aceptable o sin complicaciones, pero cuando nos acercamos un poco más y observamos a mayor detalle la multiplicidad de factores que intervienen para garantizar el buen

funcionamiento del centro educativo y lograr que se cumplan los compromisos educativos contraídos con la sociedad, podemos reconocer la complejidad de la función directiva.

Tan sólo cuando analizamos que la escuela es de doble turno, la primer interrogante que surge es...¿De qué manera el director logra que la escuela funcione adecuadamente?. En una franca declaración nos hace sentir su frustración y desánimo al no contar con el personal suficiente:

“En un principio cuando llegué a esta escuela de hecho me engañaron diciendo que había subdirector y no había, ni en la mañana ni en la tarde, de ahí me encuentro con coordinadoras que nada más vienen a estar sentadas y quieren que se les respete y se les hagan honores, si no lo merecen pues no han hecho camino todavía, vienen de otras ideologías diferente a las mías, y por ejemplo aquí cuando llegué me encuentro con que no había velador y yo venía a abrir a las cinco y media de la mañana y ya era muy difícil cerrar y ya me empecé a buscar quien me pudiera ayudar, quien pudiera abrir y a cerrar y luego los sábados había que venir a asear los baños, etc., que quede limpia la escuela, el domingo también venía, como la Secretaría de Educación no te apoya, pues ¿cuánto es el sueldo de dos directores?.

Ahora ya de plano de lunes a viernes salgo de la escuela y ya me dedico a mis actividades personales.”

Como se puede apreciar aunado a la falta de subdirector, no tiene una buena relación con las coordinadoras académicas y de tecnologías⁹⁰, por lo que

⁹⁰ En nuestro análisis documental nos percatamos que pese a que en la normatividad que regula el funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas se establecen las funciones de los coordinadores, no existe tal puesto ya que estas actividades son desempeñadas por profesores a quienes la Secretaría de Educación les ha autorizado cambiar sus actividades académicas por administrativas, conservando su salario. La causa principal, son problemas de salud que impiden al docente continuar frente a grupo. (*Art.*

opta en hacerlas a un lado y decide atender y resolver personalmente las actividades relacionadas con la coordinación y supervisión del desarrollo de las prácticas docentes y/o de los servicios educativos del plantel.⁹¹

“No hay subdirector y nos está haciendo falta una coordinadora que anda fuera por permisos presidenciales y hay una en la mañana y un coordinador en la tarde, pero no hay subdirector, el subdirector en la tarde no se ha autorizado por la cantidad de grupos que son once, en la mañana si debería haber, pero no tenemos y a la Secretaría eso le ha valido gorro, le da poca importancia, aunque nosotros somos sabedores de acuerdo a los perfiles y lineamientos que tiene que tener un director; el director es la persona que nada más se encarga de gestoría fuera de la escuela, y en quien descansa todas las funciones escolares debe ser en el subdirector y no lo hay, entonces este señor se ha dedicado a realizar todas las actividades..”

Líder sindical del SITET.

El director escolar implementa una serie de estrategias que le permitan resarcir las repercusiones de esta problemática, una de ella es la de modificar su propio horario laboral, que es de al menos 12 horas diarias, para estar al frente de la escuela el mayor tiempo posible; modifica las actividades de ciertos empleados generando que incumplan con aquéllas que deben atender de acuerdo al puesto que desempeñan y para el cual fueron contratados.

Un empleado de servicio y mantenimiento (intendencia) realiza las funciones de *secretario particular*, permanece la mayor parte del tiempo en la oficina del director cumpliendo a pie juntillas, las indicaciones del director,

67 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.)

⁹¹ De acuerdo a los Artículos 23 y 24 del Acuerdo Secretarial 97 por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas.

desatendiendo la limpieza de las áreas que le competen y generando el descontento de la mayoría del personal principalmente los que pertenecen a la misma área, ya que consideran que cuenta con demasiados privilegios, siendo uno de ellos, la flexibilidad de su horario. Situación admitida por el director pero justificada en el marco de un sistema de intercambio de derechos y obligaciones, en *beneficio* de la institución.

“Es auxiliar administrativo, para el sueldo que le pagan, pero también está estudiando y se le apoya, él es de la mañana y todavía está aquí en la tarde, él piensa como yo y no me deja solo, si vamos allá a dar una vuelta a ver cuántos maestros están dando clases, ellos ya pusieron sus reglas, allá tengo un intendente siempre solo, observando, pero al final aquí tengo una libreta especial donde anoto los que no trabajan y faltan para mandarles su descuento”.

El cobro de exámenes extraordinarios y cuotas de inscripción que constituyen la principal fuente de ingresos de la escuela y que de acuerdo a la normatividad deberían ser recaudados, ejercidos y comprobados ante la Secretaría de Educación por la contralora, no es así, debido a un desfalco ocurrido en ciclos escolares anteriores, de acuerdo a las declaraciones del director.

“...en esta escuela había tanta corrupción que hasta la cuenta de la cooperativa estaba cancelada. Por corrupción, hace como dos años observé que hacían falta \$12,000.00 en unos exámenes extraordinarios y se vendían refrescos y nunca había dinero, la señora se creía lo máximo la dueña de la escuela, la contralora. El director tenía hasta que pedirle permiso...

Y el año pasado hizo falta \$20,000.00 y no entregaba ese dinero... le dije ahora: usted ya no cobra. No teníamos archivero ahora ya empezamos a tener archiveros.”

Tal función es desempeñada por el secretario del director, en el turno matutino, y un profesor, en el turno vespertino⁹²; quien desempeña varios puestos: en la mañana es prefecto, en el turno vespertino imparte la asignatura de español además de que es el delegado sindical de los miembros afiliados al Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET).

“... hay una contralora que se supone que es la que debe cobrar estos exámenes y también lo de Cooperativa y todo ese rollo pero no, el director ha optado por que sean personas distintas para ver mayores resultados económicos y se hagan las cosas bien, o sea no le tiene confianza a la persona, yo para un mejor desempeño de las actividades buscaría a la persona que sé que me va a responder, no a las que me van a dar problemas o me van a dejar plantado, sino se tiene que rodear de gente que lo va a ayudar a sacar el trabajo adelante, eso es lo que estamos haciendo cooperando, no es mi obligación si yo decido no lo hago.”

Pese a que la mayor parte de personal desapruaba estas acciones, acatan las disposiciones del director ya que su liderazgo está cimentado en predicar con el ejemplo, la puerta de su oficina permanece siempre abierta y sin mayor formalismo es factible irrumpir para realizar algún planteamiento.

Su tiempo transcurre en la resolución de conflictos al interior de su oficina y sus esfuerzos están centrados en velar que toda la organización funcione como una unidad integrada mientras... *afuera* en las aulas se observan carencias no sólo de infraestructura sino también de ausencia de maestros en algunas de ellas.

⁹² Esta estrategia es la que Likert (1961) denomina *gestión participativa* la cual se fundamenta en una relación directa entre la participación y la productividad. “Consigue la participación de tus empleados y producirán más”. En este punto, consideramos que el compromiso se adquiere por parte del empleado al percibir que se confía en él, al ser tomado en cuenta para desempeñar funciones diferentes para las que fue contratado.

La supervisión directa que Mintzberg define como un mecanismo de coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, es evidente en este plantel. Dando instrucciones y controlando sus acciones...*un cerebro único controla numerosas manos. (Mintzberg, 1999).*

ÁMBITO DE CONTROL EN EL CENTRO ESCOLAR.

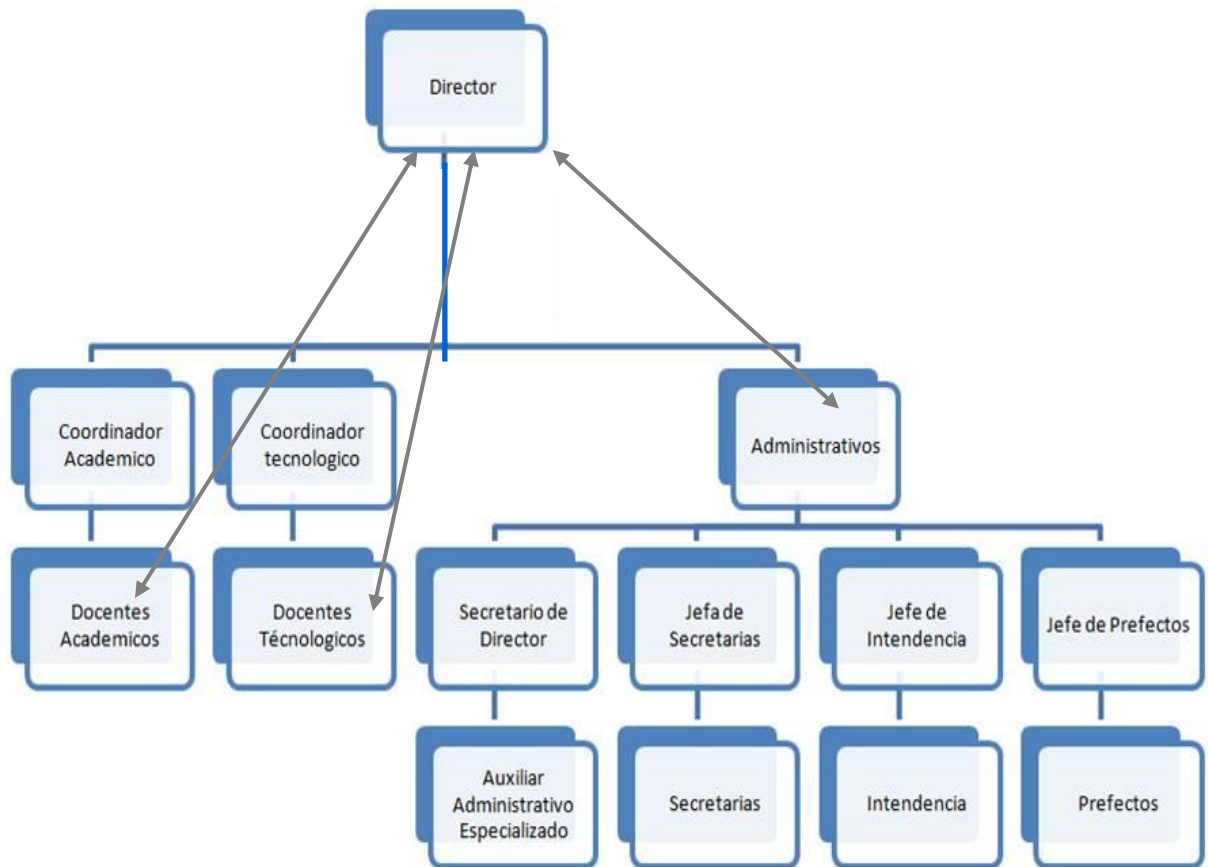


FIGURA 12
Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 IMPARTICIÓN DE CLASES: ¿UNA CUESTIÓN DE LIBRE ALBEDRÍO?

En ciertas ocasiones la realidad trasciende los límites que la lógica establece; la caracterización primaria de cualquier organización estaría dada por enunciar a los sujetos que la integran y a las funciones que desempeñan. La gama de significados que hemos acumulado a lo largo de nuestra existencia se erigen como elementos que acotan nuestra imaginación, y en nuestro caso, nos es difícil imaginar una escuela, sin maestros y/o alumnos....dejaría de serlo, o estaríamos hablando de alguna otra organización o con alguna misión distinta a la de educar.

La impartición de clases como función sustantiva, en un centro educativo, no debiera acaparar nuestra atención, ya que cualquiera daría por sentado que es la actividad primordial que se lleva a cabo en una escuela.

Sin embargo, no es nuestro caso, en el ciclo escolar 2011-2012, la aleatoriedad, determinó las clases que los alumnos habían de recibir día a día. Resulta por demás sorprendente la manera en que los intereses particulares cobran relevancia y se imponen más allá de los intereses educativos, en el que el alumno y su aprendizaje deben ser los aspectos principales que acaparen los esfuerzos, compromisos y atención del colectivo docente.

La jornada laboral de los diferentes agentes educativos, profesores y personal administrativo, coincide con el número de horas para las que fue contratado o al tipo de plaza. En el caso de los docentes éstas se distribuyen a través de sesiones de 50 minutos, en la que imparten su asignatura a los diferentes grupos, el sonido del timbre es señal del término de la sesión y de que es momento de que el profesor cambie de grupo.

Sin embargo, la asignación de horarios representa un serio problema para el director escolar, aun cuando el formato contenga la leyenda: *este horario fue*

hecho en base a las necesidades de la escuela y puede ser modificado en razón de las necesidades de la misma. Ya que los profesores exigen un horario acorde a sus necesidades particulares, como son: impartir clases en otro centro educativo o continuar con sus estudios de preparación profesional, principalmente.

En esta ocasión algunas solicitudes no pudieron ser atendidas y los profesores se niegan a cumplir con el horario que se les asignó a principios de ciclo escolar, lo que hacen es impartir sus clases en el horario que les conviene y como es de suponer coinciden con otro profesor, por lo que deciden entre ellos a quién le corresponde atender al grupo y el prefecto permite a ambos firmar la lista de asistencia en el horario que les corresponde de tal manera que se simula el cumplimiento de ambos.

Esta grave anomalía ha sido reportada en varias ocasiones por el director al supervisor de la zona y este a su vez, al Jefe de Departamento de Secundarias Técnicas, pero no ha habido ninguna intervención por parte de las autoridades educativas, su silencio los convierte en cómplices de esta situación y el desinterés de los padres de familia en la educación de sus hijos posibilita que se susciten hechos como éstos.

El director se declara impotente ante esta situación y responsabiliza a la Secretaría de Educación, al realizar contrataciones que considera absurdas, ya que le dan al profesor unas cuantas horas en una escuela, otras pocas en otra escuela y en ocasiones, la distancia y/o el tiempo de traslado es muy largo.

“...las dificultades son con los recién llegados que trabajan en dos o más escuelas que son los que tienen menos horas, y la lógica que utilizaron para hacer el horario fue acomodarse los que estaban antes y los nuevos que se perjudiquen y a esos lo consideran como que no tienen derechos porque son nuevos en la escuela y los derechos laborales no son de la escuela si no del trabajo...”

...Ahí hay problema, eso precisamente es la dificultad, por eso te digo hacen lo que quieren, porque si yo te di a ti un horario y veo que te está perjudicando entonces tengo que revisarlo y corregirlo, pero si te dejo que tu decidas quién entra hoy, quién sale, quién atiende el grupo ahí está mal, eso es lo que sucede con dos maestros que están chocando en un grupo, ahí uno dice atiendo yo o no atiendo.”

“...Si se viera desde el punto de vista del derecho así puede ser pero es la necesidad de trabajo, si tú trabajas en tres partes y tú no diste margen a que eso suceda, tú recibiste la comisión y te mandaron a tres lugares, entonces el mismo patrón te tiene que dar las facilidades para que cumplas porque con seguridad tienes pocas horas, si no, no podrían estar en tres lugares, entonces yo como directivo lo que tengo que hacer pues ya estás aquí tengo que acomodarte y te voy a demostrar que si quiero hacerlo eso en cuestión del nuevo horario...”

Asignar horarios, es una tarea difícil, en la que se deben contemplar no sólo el número de horas contratadas sino también deben privilegiarse aspectos pedagógicos en la que los alumnos no deben tener más de dos sesiones consecutivas de la misma asignatura, así lo explica el supervisor de la zona, quien solicitó a la coordinadora académica, realice las adecuaciones en el horario, de tal manera que se pueda acomodar a los profesores cuyas horas coinciden.

“En esa situación precisamente hice uso de lo que me corresponde, le dije a ella, mira el horario por lo que estoy viendo aquí y sin conocerlo, sin que me lo hayas dado te digo que está mal, primero por los choques y en segundo lugar por lo que acabo de escuchar, como es posible que una de las maestras, el nombre es lo de menos, tiene tres horas en el mismo día y con el mismo grupo, no puede ser, le dio tres horas seguidas, es antipedagógico, creo que es sociales lo que ella da, entonces no, todavía fuera un taller podría hasta cierto punto justificarse

porque pueden estar dedicado hacer algún trabajo manual que le pueda llevar más de una hora, pero en una cuestión académica no es adecuado, primero por el tiempo de carga y luego por que el día que falte la maestra ya se perdió toda la semana y entonces esos movimientos o esos acomodos se hacen para regular el horario de algunas cuantas personas, entonces el horario ahí me está dando idea a mi primero de esa incorrección de carácter pedagógico y luego de que se está atendiendo los intereses de los maestros, no del alumno, entonces por eso fue que le dije: yo este horario no te lo autorizo, te indico que deben de corregir los horarios de la persona, sobre todo las que están afectadas por dar en dos escuelas y ya me lo pasas..”

Esta problemática se percibe de manera distinta por los profesores y sus líderes sindicales, quienes consideran como represalias por pertenecer a determinado sindicato, el que no hayan sido considerados sus intereses particulares en la estructuración del horario. Se considera como una manera de hostilizar a los profesores cuando tienen discrepancias con el director o una posición política contraria a la de su dirigencia sindical; se trata de crear un ambiente adverso hasta lograr que el profesor ceda, ya sea promoviendo su cambio de escuela o bien, reconsiderando su postura.

“...uno de las, diría yo, de los resultados de que existan dos expresiones sindicales y de que la autoridad no asuma su responsabilidad, es esta, que todos se muestran ajenos y se pasan unos a otros el problema o el conflicto, porque si sería necesario aquí que desde el director hasta el supervisor y el jefe de departamento tendrían que reunirse y de ser necesario incluso apoyarse si es necesario con la mesa técnica y resolver el problema de los horarios en la escuela ya que no es conflicto único de esta escuela, o sea el hecho de que haya dos o más sindicatos en las escuelas hace que se dé este tipo de conflictos de horarios, la solución sería que la Secretaría asuma su papel de patrón y

en un momento dado ponga orden en las escuelas basado en los derechos del trabajador sin ver a que afiliación sindical pertenece.”

Líder sindical del SITET.

La asignación de un horario que satisfaga las necesidades del profesor tiene múltiples implicaciones en la dinámica de la organización, en el entendido de que sus efectos se dejan sentir no sólo en el funcionamiento de la escuela sino también en las relaciones que se establecen entre el director y los profesores. Ya que el reconocimiento de su problemática personal por parte del director coadyuva a que se sientan identificados y comprometido con él, a la vez que fortalece su propia influencia y control a través de esta vía.

Ganarse aliados a través de este mecanismo, genera sin embargo, el descontento de los que no fueron favorecidos, por lo que forzosamente se recurre a un proceso de selección de los profesores que *conviene* favorecer. También es utilizado como instrumento para *saldar* compromisos contraídos con anterioridad con el sindicato correspondiente, por eso se busca favorecer a sus agremiados, tal y como lo refleja el testimonio del supervisor:

“Así es, quedó relegada de sus funciones⁹³ pero por el trabajo de ella, no porque lo quisiera hacer el otro; al director le resulto más fácil no molestarla, a tener que estar lidiando con ella, eso fue lo que yo percibí, esa actitud es la que tiene, el delegado del SITET es el que había defendido a la coordinadora del director, entonces ella considera que está comprometida con él, por la actitud que tomó, pero es que su postura no debe ser esa, tiene que ser imparcial, ni a favor de un sindicato, ni a favor de otro, ...porque yo ahí sin ver el horario sé que a la hija del coordinador, se le acomodó el horario de tal manera que el día viernes le quedara libre.”

⁹³ Se refiere a la coordinadora académica.

Nos preguntamos entonces: *¿de qué manera son evaluados estos alumnos en las asignaturas en las que casi no reciben clases?*. Al respecto el supervisor nos respondió:

“Lo desconozco, pero eso es más fácil de hacer, en el interior yo busco cómo, el director lo soluciona con los maestros; pero es dar un número para sacar un documento, porque perjudicas al alumno que no está recibiendo la educación, ahí está lo grave y no es una escuela, hay varias en las que las soluciones rayan en lo político más que en lo educativo, porque si fuera educativo basta con cumplir la normatividad y que cada quien cumpla con sus funciones, tú como director y tú como maestro; no tienes razón, pues no te doy la razón..”

Penosamente, de esta manera concluyó el ciclo escolar...sin intervenciones que solucionaran este conflicto.

6.2.2 ¿BILOCACIÓN MAGISTERIAL?

De nueva cuenta nos encontramos ante una de las grandes problemáticas que presenta nuestro sistema educativo, *la ausencia del profesor en el aula* y en este apartado en específico, nos referimos a su ausencia en la escuela. Este tema carece lamentablemente de novedad alguna, sabido es por todos que de manera recurrente la información que refleja el número de profesores y su lugar de adscripción carece de veracidad.

Desde nuestra óptica es facultad y responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública conocer de manera exacta el número de profesores que ha contratado, carece de lógica que el patrón desconozca cuántos empleados tiene y en qué lugar están desempeñando sus funciones. En una declaración hecha por el entonces titular de la SEP, Alonso Lujambio Irazábal, indicó que es responsabilidad de las dependencias estatales de enseñanza, no de la institución a su cargo, reglamentar el tema de las licencias sindicales, luego de que se le

preguntó cuántos profesores comisionados con puestos gremiales pertenecen a la SEP.

Iniciativas de organizaciones civiles como: *¿Dónde está mi maestro?* promueven la integración de un padrón confiable de profesores, pero que a la fecha no han obtenido una respuesta satisfactoria por parte de las autoridades educativas.

Esta realidad que vive nuestro país pudimos constatarla al revisar la plantilla de personal de la escuela en la que estamos realizando nuestra labor de investigación. Profesores que aparecen como:

*ADSCRITO AL PROGRAMA PARA ELEVAR
LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN*

Indispensable se nos hace mencionar que este documento oficial tiene en cada una de sus hojas la firma y sellos de la dirección y de la supervisión escolar así como la leyenda: *Bajo protesta de decir verdad, el funcionario responsable manifiesta que la información proporcionada es real y auténtica, para no incurrir en alguna responsabilidad prevista y sancionada por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.*

Nuestro énfasis en tales requisitos obedece al hecho de que al cuestionar al supervisor escolar sobre este Programa para elevar la Calidad de la Educación, dice desconocer en qué consiste:

“Yo creo que eso es una forma, no te puedo decir con certeza porque yo no tengo el dato a la mano, pero habría que ver el nombre, es posible que estén adscritos a los sindicatos; como hay dos sindicatos, es posible que estén en alguno de los sindicatos, comisionados, y no

aparecen como comisionados en actividades sindicales, sino como comisionados en alguna otra actividad.”

Una respuesta más explícita y que denota la vida sindical que conforman las múltiples relaciones que se gestan en la intimidad de la escuela nos la da un líder sindical del Comité Ejecutivo Estatal del SITET:

“Sí, lo que pasa es que ya está legislado que no pueden existir horas comisionadas o plazas comisionadas en actividades políticas, llámese políticas de partidos o llámese política sindical, ya legalmente, oficialmente ya no está permitido, ya no está autorizado que existan horas o plazas comisionadas en eso, pero tanto la Secretaría de Educación Pública como la Secretaría de Educación en el Estado no pueden romper de tajo esa relación que tienen con los sindicatos y por tal razón tienen ellos de cierta manera que justificar la ausencia de los compañeros comisionados en actividades políticas, no tan solo sindicales sino incluso actividades políticas de partido ¿sí? Registrándolos en las plantillas como si estuvieran en actividades de índole técnico-pedagógicos pero en la realidad no desempeñan esas actividades sino la desempeñan en actividades sindicales; esto no es otra cosa más que para justificar los salarios de los compañeros comisionados, caso contrario, si la Secretaría del Estado colocara en las plantillas de que esos tres compañeros están comisionados en actividades políticas ya sea de partido o sea de sindicato, tendría que derogar o tendría que conseguir o pagar ese dinero el gobierno del estado para poder pagar a los sustitutos de esos compañeros maestros.”

Esta declaración nos manifiesta la presencia expresa del sindicato y su influencia en el funcionamiento de la escuela a través de la imbricación en asuntos administrativos con amplias repercusiones financieras y educativas.

La complicidad entre las autoridades educativas y sindicales refleja procesos simbióticos en donde la realidad social nos invita a reflexionar en la irreconciliabilidad entre los intereses políticos y educativos así como de los alcances de estos juegos de simulación, en donde los discursos oficiales de las autoridades educativas se contraponen a sus acciones y por lo tanto a la manera en que se materializan en el interior de los centros educativos, en donde la multiplicidad de significados e intereses de los actores modelan pautas de conductas y comportamientos que inciden de manera directa en la enseñanza en la educación básica que se imparte en nuestro país.

6.3 TRAYECTO LABORAL EN EL MAGISTERIO.

En el trabajo cotidiano de los profesores existe toda una red de relaciones y procesos que dan sustento a ciertos tipos de prácticas; desenredar los hilos que constituyen esta red no es cosa fácil, ya que el tiempo y las experiencias individuales se han encargado de agregar matices que la hacen compleja e interesante a la vez. Elementos de normatividad oficial, que cada vez son modificados con mayor frecuencia, son puestos en práctica a través del filtro de las interpretaciones particulares, caracterizando la práctica docente.

Una forma de acercarnos a esta trama de relaciones que se establecen en el desempeño de sus funciones es revisar el trayecto de los profesores, entendido, como el camino recorrido a lo largo de sus años de servicio.

6.3.1 EL ACCESO A UNA PLAZA DOCENTE.

Las puertas de acceso a una plaza docente son diversas, y desde ahí, las historias ya no coinciden en este punto de partida. Encontramos procesos diferenciados de contratación a raíz de la firma del acuerdo Alianza para la

Educación, convenio establecido en 2008, entre el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y el Gobierno Federal.

Convenio que se presenta como una agenda de compromisos entre ambas partes y las acciones se clasifican en 5 ejes y 10 procesos. En el segundo eje se aborda el tema de profesionalización de los maestros y las autoridades educativas, en éste se garantizan la selección y formación adecuada de los mismos, a través de un concurso nacional público de oposición.

Este evento que fue presentado a la sociedad como la ruptura de prácticas añejas en donde la corrupción tenía un papel central, al interior de las escuelas se materializa como una modificación del proceso, en donde la toma de decisiones y el poder para asignar las plazas de nueva creación y/o incrementar el número de horas contratadas se centraliza en las autoridades de la administración central y sindicales, quedando relegadas las propuestas emitidas en el interior de la organización. Así lo demuestra la siguiente afirmación emitida por el director:

“Nosotros tenemos muchas propuestas pero las hacen a un lado. Eso ya lo manda el SNTE o el SITET porque el SITEM no tiene mucha fuerza en esta escuela... antes se hacía la propuesta y nos hacían caso pero ahora allá son dos (SNTE, SITET) y se arreglan entre ellos, ¿ qué puedo saber si hay ventas de plazas o no?. El director no cuenta, nada más sirve para obedecer lo tienen como un payaso...para obedecer, pero como uno también tiene su forma de pensar, debo de hacer también como que obedezco, pues tomo mis caminos para actuar.”

Es precisamente esta libertad de pensamiento la que genera un conjunto de acciones para preservar una autonomía institucional que se legitima a través del discurso oficial y sindical...*en defensa de los derechos de los compañeros de la escuela.*

“...desde el momento en el que se pacta un acuerdo entre el SNTE y la Secretaría de Educación Pública, en donde disfrazando la búsqueda de los mejores elementos a través de un examen de oposición llamado Alianza, desplazan al trabajador en el derecho que ya trae al interior de las escuelas..”

Líder sindical del SITET.

Una de las principales estrategias que se adoptan es la unión del colectivo docente, independientemente de la afiliación sindical del profesor, que a su juicio merezca ser contratado.

“..Como le decía yo, antes nosotros vamos a defender el derecho del trabajador que está al interior de la escuela no nos interesa si es del SNTE o del SITET, vamos a defender el derecho del compañero ¿contra quién? Contra alguien que viene de fuera.”

Líder sindical del SITET.

Como es posible observar, la organización va modelando su funcionamiento en base a reglamentaciones propias que van más allá de la norma oficial, la tendencia a mantener una tradición laboral genera la puesta en marcha de diversos mecanismos, siendo el más recurrente, la suspensión de clases hasta que sea resuelto el conflicto, a su favor.

Las disposiciones de las autoridades educativas, no son los únicos obstáculos que hay que superar, la rivalidad por la adjudicación de las horas docentes en el interior de la escuela, es aún mayor, percibimos que los derechos se adjudican de acuerdo a la conveniencia de los intereses particulares, ya que se maneja en ciertas ocasiones que el profesor que tenga más años de servicios en la escuela, merece ser apoyado, y en otras que la antigüedad que merece ser considerada es la que corresponde a los años de servicio en el subsistema educativo.

Este tema es de suma delicadeza y pareciera que las malas experiencias difícilmente son olvidadas. Las reuniones son aprovechadas para externar las inconformidades y el tono en que se realizan hacen que el ambiente se perciba tenso. Resulta interesante analizar que el reclamo va dirigido específicamente a los líderes sindicales, no sólo por no defender lo que consideran sus derechos, sino por tener incluso, preferencias entre sus propios agremiados.

La falta de imparcialidad y normalización de las prácticas para resolver estos conflictos genera el descontento entre los profesores, y el testimonio de uno de ellos, así nos lo demuestra.

“...vámonos a lo que es justo, ya no lo que desee, si no lo que es.. si el maestro tiene más derecho que yo y cumple con el perfil pues adelante, ¿por qué voy a pelear algo que le corresponde?, yo entiendo que “todos tenemos hambre”, pero si usted está haciendo fila para recibir un apoyo y de la nada viene otro y se mete a la fila y recibe ese apoyo y usted queda afuera. ¿Cómo se sentiría usted? Si vamos a trabajar con justicia, pues todos parejos”...

Resulta curioso que hasta este momento, aparezca en los testimonios el perfil del trabajador, como requisito, para formar parte del gremio magisterial. La complejidad de la actividad docente, que impide que se puedan establecer mecanismos de procedimientos que regulen las prácticas al interior de las aulas nos permite afirmar que la labor escapa de todo proceso de estandarización ya que los recursos con los que se trabaja son *humanos*, las particularidades no pueden obviarse y cada grupo escolar presenta una dinámica diferente que exige de igual manera procesos diferentes de intervención por parte del profesor.

No es posible estandarizar el trabajo docente, y esta es precisamente una de las razones por las que resulta difícil establecer mecanismos de control que

permitan controlar el impacto de las acciones individuales en los resultados académicos que se pretenden alcanzar.

Este planteamiento nos permite valorar la importancia de normalizar las competencias que deben ser cubiertas por el profesionista⁹⁴ que desee incursionar en este ámbito educativo.

Este aspecto es regulado por la Secretaría de Educación a través del *Manual de Perfiles*, diversos testimonios y la revisión de la plantilla de personal de la institución nos demuestra una vez más que entre una política pública y su aplicación media la realidad.

El incumplimiento a la normatividad tiene graves repercusiones en el funcionamiento de la escuela y sus consecuencias no se hacen esperar en el ejercicio de las funciones educativas, las cuales son desplazadas fácilmente, ante los conflictos de esta índole.

“...un empleado contratado a través de la Alianza de la Educación que son personas profesionales pero no en la educación, son profesionales que tienen otra rama de desempeño pero que al entrar a la docencia presentan ciertas dificultades porque no tienen la pedagogía, el perfil de maestro, ... son profesionales sí, pero no en el magisterio y ellos vienen de una manera digamos arbitraria violentado los derechos de los maestros, del personal que está al interior de las escuelas, yo no digo que no puedan aspirar ellos porque cada quien va a buscar la manera de cómo ejercer su profesión pero aquí ha entrado gente que no tiene el perfil académico, pedagógico, que son ingenieros por ejemplo,

⁹⁴ Hablamos de profesionistas, atendiendo el reclamo de varios profesores hacia los titulares de los periódicos en donde señalan con frases que desprestigian al gremio, como...”reprobaron los maestros que presentaron el examen de oposición” (el que establece el Acuerdo para la Alianza de la Educación). Ellos argumentan, ...”no todos son maestros, el examen lo presenta cualquier profesionista que cubra el perfil...pero maestro como nosotros que egresamos de una escuela normal, no lo son.”

economistas pero si esos economistas o ingenieros tuvieran una preparación pedagógica o manera de cómo enseñar o cómo dar clases no tendríamos esos problemas pero independientemente de eso, esos maestros que entran de esa forma, por la Alianza, son personas que vienen de una u otra manera a violentar el derecho de los maestros o del personal administrativo que está dentro de la escuela....”

Testimonio de un profesor.

Aspectos de identidad se dejan entrever en los testimonios de los profesores, en las que clasifican al personal docente en dos grupos: *los maestros y los profesionistas*. Con toda seguridad, esta clasificación puede ser sometida a debate, pero recordemos que es la voz de los actores educativos la que debe ser escuchada.

Por lo que la integración de los *profesionistas* constituye un verdadero reto, que inicia al demostrar capacidad no sólo en la transmisión de conocimiento, sino también en el control y liderazgo que el profesor debe ejercer en el aula.

“...yo le estoy diciendo por ejemplo que está entrando gente profesional, es cierto, pero por ejemplo un ingeniero petrolero qué tiene que hacer en la educación dígame y aquí está, es un ejemplo no es por otra cosa pero está dando una materia de Ciencias Sociales o de Ciencias Naturales, pero él, su rama su profesión es para trabajar en Petróleos Mexicanos y aquí necesitamos gente con vocación en servicio y con pedagogía. ¿De qué sirve que usted meta aquí a la escuela a un ingeniero agrónomo? Si aquí no hay parcelas o no hay que sembrar, aquí nuestra materia prima son alumnos, son personas, son seres humanos. No tienen dominio de grupo ¿me explico?. Y por ejemplo la calidad de la educación tiende a relajarse, los que somos egresado de normales pues nos enseñan a eso, a saber controlar a los alumnos.”

Testimonio de un profesor.

Este rechazo es practicado, no sólo entre pares, el Director escolar ha manifestado su oposición a través de oficios que ha dirigido al Gobernador del Estado, refiriéndose a casos concretos como el de un profesor de Matemáticas que estudió la Licenciatura en Informática:

“Él da clases de Matemáticas pero no sabe Matemáticas y yo no lo contraté si yo hubiera contratado esa basura se queda afuera porque no es posible que yo esté contratando una persona así es inaudito en pleno siglo XXI, no sabe nada.”

Debemos destacar que, el discurso colectivo de los docentes reproduce el de sus líderes sindicales, en el que manifiestan que todos los maestros tienen la misma capacidad para desempeñarse como tales, ante cualquier grupo, comprometidos con la calidad de la educación. Pero los hechos revelan elementos que implican la clasificación de los sujetos.

Esta composición heterogénea de la plantilla docente tiene repercusiones en la jerarquía informal de la escuela, se perciben desigualdades que obligan al profesor a resolver su vida laboral de acuerdo a la situación concreta a la cual tenga que enfrentarse. Fomentando la fragmentación de la unidad escolar al crearse numerosos grupos informales con la consecuente rivalidad y competencia entre ellos.

Sin embargo, esta actitud tiene caducidad, los profesores mantienen esta relación tensa durante el periodo que implique obtener su tiempo completo (generalmente es de 40 horas, pero varía un poco dependiendo de la asignatura que impartan, ya que hay profesores que pueden ser contratados hasta por 42 horas, como es el caso, de los de inglés, ya que imparten 3 horas a cada grupo), con posterioridad optan por la indiferencia frente a situaciones que acontecen fuera del aula y deciden *refugiarse* en el trabajo. Sin que esto implique un mejor o menor desempeño de las actividades inherentes a su labor como docente.

6.3.1.1 DESIGNACIÓN DE PLAZAS: ¿LEGADO PATRIMONIAL, TRUEQUE O PAGO DE CUOTAS?.

La problemática laboral que presenta la contratación de personal docente se agudiza aún más cuando nos encontramos con el ejercicio de prácticas que el discurso oficial y gremial denominan como obsoletas y contrarias a las exigencias de una sociedad moderna en la que los valores de democracia, equidad y justicia deben fungir como directrices modeladoras de conductas que garanticen la conjunción de esfuerzos en pro de la educación.

En este punto, la reflexión nos obliga a indagar, de nueva cuenta en este proceso, que en algunas otras instituciones, la respuesta la encontraríamos en su área de Recursos Humanos. Sin embargo, en nuestro caso, las contrataciones no dependen exclusivamente del empleador, la Secretaría de Educación, ni están sujetas al cumplimiento de los requisitos de un perfil que debe ser acorde a los fines sociales que la educación de este nivel se ha comprometido con la sociedad. Diversas declaraciones de profesores coinciden con la siguiente:

“Existen contrataciones de personal que no reúnen los requisitos para estar frente a un grupo de alumnos tales como: perfil, dominio de contenidos, conocimiento de los planes y programas de estudios, de los enfoques y propósitos de las asignaturas, de los propósitos de la educación así como de técnicas, métodos y estrategias de enseñanza aprendizaje, de las características del educando y de las formas de cómo interactuar con ellos entre otras.”

La recurrencia de la legalidad y transparencia de este proceso en los discursos vemos no es condición suficiente que garantice su puesta en práctica. La declaración de un líder sindical nos muestra el terreno educativo como feudos, en la que a través de la concesión de derechos se legitiman actos de complacencia.

“...el mayor número de contrataciones, desde luego, las realiza directamente el patrón que en este caso es la Secretaría de Educación, pero también los sindicatos, también nuestro sindicato influye para la contratación del personal en un menor porcentaje, desde luego. Nosotros iniciamos y crecimos con el 25% del recurso a nivel estatal, ese 25% de recursos en un principio lo sometíamos a un examen de oposición en el cual solo podían participar los hijos o trabajadores afiliados al SITET, los cuales mediante un examen de oposición siendo aprobados u obteniendo un mayor número de aciertos positivos, le proponíamos o le mandábamos nuestras propuestas a la Secretaría, eso fue de 2004 al 2007, a partir del 2008 que surge la Alianza por la Educación, ese 25% lo aplica la Secretaría de Educación mediante el examen de alianza, pero nosotros en la búsqueda y en la lucha del respeto a nuestro 25% ya que el SITET no firmó el acuerdo por la alianza, seguimos luchando y no al 25% pero en parte proporcional la Secretaría de Educación nos sigue apoyando con recursos el cual nosotros también nos basamos en resultados de los exámenes para ir otorgando las contrataciones del SITET, o sea tratamos también de buscar los mejores elementos para poderlos ingresar al sistema educativo, por lo tanto si influye el sindicato en la contratación de los recursos en el estado.”

Esta declaración tan contundente nos muestra la manera en que las plazas son asignadas; la forma en que la Secretaría de Educación cede lo que podríamos considerar como derecho y obligación, de manera simultánea. *Derecho* que le es conferido por la legislación en el ejercicio de sus facultades y *obligación* porque tiene la responsabilidad de garantizar el buen funcionamiento del Sistema Educativo Nacional, compromiso que incluye cerciorarse de la aptitud de las personas que tienen en sus manos la educación de los niños y jóvenes que están cursando su preparación básica.

La racionalidad de los números se presenta en oposición a la sublime labor del magisterio. Y el pesimismo educativo tienen sus propios aliados al interior de la organización, sus testimonios manifiestan su desacuerdo por este tipo de prácticas que también incluyen la herencia de las plazas y como camino irremediable la apatía.

“... tampoco soy de la idea de que por ser hijo de un profesor ya tenga derecho a dar clases; me jubilo y le quedan mis horas, pues no, es importante ya tomar en cuenta la calidad de la educación, ... es que mi hijo estudió para Ingeniero en Electrónica... pues fácil ponte a componer radios y aquí no entras porque yo creo que las escuelas no son rehenes de nadie, eso es lo malo ya las hicimos rehenes y la educación va para atrás pero ya se los dejó...aquí en la escuela, tenemos a hijos de funcionarios de la Secretaría y del Sindicato, pero en fin... lo que me interesa a mí a estas alturas ya son mis descendientes, en segunda generación.

La incongruencia entre lo enunciado por ciertos actores y la normatividad nos conduce a verdades imprecisas que deben ser examinadas a la luz de los hechos⁹⁵. La posición de líderes sindical que reconocen la legitimidad del discurso a través del formalismo de un convenio pero que a la vez revisten sus actos de gestos de humanidad y compañerismo con sus miembros afiliados para otorgar el apoyo a algún familiar o amigo.

De parte del SNTE de que sean hereditarias, no son hereditarias, porque para ser hereditarias deberían estar firmadas ya sea por un documento donde digan que son hereditarias, no hay ningún acuerdo de

⁹⁵ Ver anexo 6 en el que se muestra una convocatoria emitida por el SNTE para participar en un curso, cuyo objetivo es capacitar a los aspirantes para participar en la evaluación que el documento “Alianza por la Calidad de la Educación” establece como requisito para acceder a una plaza docente. Ser hijo de docente es un requisito establecido en la convocatoria, por lo que el acta de nacimiento es imprescindible para la inscripción.

que sean hereditarias., se le puede otorgar al hijo de un trabajador por citar un ejemplo en caso aquí de la técnica, ha habido otros casos de una jubilación donde el trabajador se acerca al delegado sindical y le dicen voy a dejar tantas horas, ya aporté mucho a la educación y le piden ayuda para un hijo, un sobrino o un amigo y ya de manera interna se ve la posibilidad de apoyar a ese compañero...”

Otros agentes educativos, por su parte, desarrollan estrategias para conducirse en su vida laboral y política, haciendo uso de otra institución social: *la familia*. La finalidad asistencial de la misma, en la que los esposos han de procurarse ayuda mutua y ambos hacia los hijos; sea quizás el origen y justificación de este comportamiento.

“Hay algunos caso en donde la esposa es del SITET y el esposo del SNTE si tu cachas allá que bueno y si yo cacho acá que bueno y si tu puedes ayudar a mi hijo allá que bueno y lo utilizan de esa manera.”

Actos de simbiosis entre la dirigencia estatal de los sindicatos y la Secretaría de Educación generan el descontento incluso de sus propios miembros ya que no son tomados en cuenta, desatándose una lucha de egos, legitimada a través del discurso de atropellos a la autonomía y al liderazgo.

“Antes la propuesta de los delegados se tomaban en cuenta y el delegado tiene el derecho d hacer su propuesta por ejemplo se va un administrativo y hay una intendente que tiene papeles para cubrir esa plaza se hace la propuesta porque el espacio es de la escuela, pero el anterior dice... espérate el Jefe de Departamento está mandando a uno...- fíjate que le debía una ya llegamos a un acuerdo-, y entonces les digo haces acuerdos con los derechos de mis compañeros sin que yo esté enterado y nos damos contra la pared así que cuando ellos necesitan de nuestro apoyo o que hagamos acto de presencia en algún evento, ni los tomo en cuenta...”

6.3.2. EL ASCENSO LABORAL.

6.3.2.1 CUESTIONES DE ESCALAFÓN: ¿ESTÍMULO AL DESEMPEÑO LABORAL O SINDICAL?.

La carrera laboral del magisterio está regulada por la Comisión Estatal Mixta de Escalafón⁹⁶, que en el artículo primero del Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública se nos presenta como un sistema organizado para efectuar las promociones de ascenso y las permutas. De acuerdo a lo estipulado en el artículo 14 del mismo reglamento está integrada por dos representantes de la Secretaría de Educación Pública y con dos representantes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación⁹⁷(SNTE), quienes designarán de común acuerdo a un quinto miembro que tendrá el carácter de Presidente árbitro, pudiendo aumentarse el número de representantes, de acuerdo con las necesidades del servicio.

La primera impresión que la normatividad educativa ofrece es que se tratan de movimientos exclusivamente administrativos en el que los esfuerzos de preparación y actualización del docente son premiados.

La normatividad destaca como elementos de derechos: *la apreciación de los conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y la determinación de la antigüedad, de acuerdo con lo que dispone la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B) del artículo 123 Constitucional.*

⁹⁶ Organismo constituido de conformidad con el artículo 54 de la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado. "En cada dependencia funcionar una Comisión Mixta de Escalafón, integrada con igual número de representantes del titular y del sindicato, de acuerdo con las necesidades de la misma Unidad, quienes designarán un árbitro que decida los casos de empate. Si no hay acuerdo, la designación la hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en un término que no excederá de diez días y de una lista de cuatro candidatos que las partes en conflicto le propongan.

⁹⁷ En la revisión documental que se hizo durante la investigación pudimos observar que en la normatividad educativa tanto federal como la estatal hace referencia únicamente al SNTE como sindicato magisterial. En la práctica esta situación no aplica ya que los miembros del SITET cuentan con representatividad ante las diferentes instancias educativas.

En el artículo 50 de la ley antes mencionada se explica el significado de algunos de los factores escalafonarios: *la apreciación de los conocimientos* implica la posesión de principios teóricos y prácticos indispensables para el desempeño de una plaza, *la aptitud* comprende la suma de facultades físicas y mentales, *la iniciativa, laboriosidad y eficiencia* para llevar a cabo una actividad determinada. *La antigüedad* se mide en función del tiempo de servicio prestado.

Como es posible observar, la legislación que regula el proceso de promociones no está exenta de la presencia de ciertos vacíos o elementos que carecen de especificidad otorgando oportunidad a la subjetividad como factor que posibilita la decisión de los ascensos laborales.

Al concluir cada ciclo escolar, se entrega a cada profesor una constancia de su crédito escalafonario anual (*ver anexo 7*), se trata de un documento en el que se evalúan los elementos antes mencionados, el puntaje máximo a alcanzar es de 720 puntos y en el calce del mismo figuran tres firmas con sus respectivos sellos para validar la calificación: la del director de la escuela, el supervisor de la zona escolar y el del delegado sindical correspondiente.

Los alcances de este documento se miden más allá de la calificación asignada, se convierte en un instrumento represivo y de revancha cuando no se tiene la simpatía de alguna de las autoridades educativas y sindicales que lo signan.

La entrega de este documento se realiza al concluir cada ciclo escolar en una reunión administrativa y los resultados son los mismos⁹⁸, 720 puntos en cada uno de ellos. Pensaríamos entonces que nos encontramos ante una escuela modelo en el que la plantilla docente cumple en su totalidad con las funciones

⁹⁸ Se tuvo la oportunidad de revisar los créditos escalafonarios de los ciclos escolares 2009-2010 y 2010-2011.

inherentes a su puesto con la calidad que éste exige. Tal impresión tuvo una vigencia muy corta, el propio director de la escuela, nos aclara tal situación:

“...mira, ninguno de nosotros quiere tener problemas con los compañeros, ni el propio supervisor, ni los líderes sindicales y pues mucho menos yo, a fin de cuentas, nosotros los directores somos quienes llevamos las de perder cuando queremos aplicar la normatividad, así que van los 720 puntos parejo para todos”...

Las historias laborales de algunos profesores destacan el funcionamiento imbricado de la SEP y los sindicatos magisteriales, el acercamiento más profundo a la institución escolar y a los sujetos que la constituyen favorece la aparición de factores que vistos de manera superficial, pareciera que no tenían relación entre sí.

Los parámetros del escalafón real se miden a través de los grados de significación de estos eventos y su continuidad se garantiza a través de la propia participación de los profesores. Tal afirmación se desprende de declaraciones de algunos profesores:

“...en la medida en que uno tenga mayor participación sindical, es que te toman en cuenta y puede uno aspirar a la plaza de subdirector, que es la categoría superior a la que aspiramos los maestros que estamos en el aula.”

“...yo pensaba que jamás iba a necesitar del sindicato, que si cumplía con mi trabajo era más que suficiente, pero con el paso de los años, observé que compañeros que iniciamos juntos en el magisterio ya ahorita hasta tienen la plaza de director...y yo, sigo igual, como maestro frente a grupo...no se vale, que por amiguismo con los líderes sindicales se otorguen las plazas.”

“...pues hay diferentes historias, y cada quien cuenta lo que le conviene, en mi caso, estaba yo en los primeros lugares para obtener la plaza de subdirector, y resulta que al siguiente año ya mi puntaje en escalafón era inferior, lo cual está completamente fuera de toda lógica, tuve que recurrir a las diferentes instancias y denunciar casos de profesores que han sido beneficiados ellos mismo y sus familiares sin cumplir los requisitos que se marcan en el reglamento de escalafón....sólo así... me hicieron caso y corrigieron mi puntaje...pero no se puede quedar uno con los brazos cruzados....ya que cada quien jala agua para su molino sin respetar los derechos de los compañeros”.

En esta última declaración se palpa la facultad que tienen los sindicatos para decidir sobre los ascensos laborales, consideramos que es una de las formas de control que ejerce sobre sus agremiados, sin embargo, no podemos calificar este control como absoluto.

Esta problemática laboral se constriñe en las fronteras de la individualidad, en la que las aspiraciones de cada docente regulan su forma de conducirse no sólo en los límites físicos de las paredes de un aula, sino también más allá de su propia institución; buscar la cercanía con las autoridades educativas y sindicales es condición indispensable para aquellos actores que busquen ser promovidos.

Resulta interesante que en ocasiones, la promoción no es siquiera a puestos enmarcados en la reglamentación o que impliquen el incremento en el salario, en ocasiones, es sólo buscando escalar en la estructura jerárquica y obtener cierta autoridad legal (atendiendo la clasificación de Weber) sobre el resto de sus compañeros. Tal es el caso de los profesores que ostentan puestos de coordinadores de actividades académicas o tecnológicas.

En este aspecto, es necesario, hacer la aclaración que las comisiones no son otorgadas a través de Escalafón sino por parte de la Secretaría de Educación y se manejan como cambios de actividad, otorgadas a través de certificaciones médicas que validen la imposibilidad del profesor de desempeñar sus actividades de enseñanza (generalmente enfermedades relacionadas con la faringe).

6.4 ESTÁNDARES DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

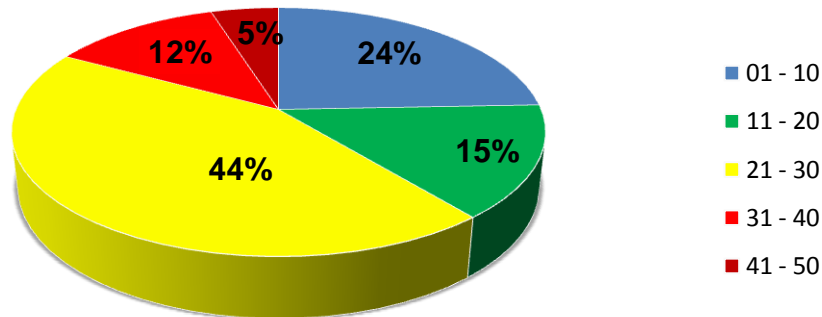
6.4.1 CALIDAD EDUCATIVA Y PRESTIGIO PROFESIONAL: AÑORANZAS DEL PASADO.

Abordar el tema de la educación es una invitación abierta al debate, sus múltiples aristas tienen un fuerte atractivo al que es difícil escapar; posturas similares o encontradas arraigadas en la experiencia conforman la opinión personal. Es un tema que no conoce la temporalidad; la razón, porque aún no se han logrado los resultados anhelados.

Conocer la opinión de los actores responsables del proceso educativo desde su espacio, el territorio donde se producen y reproducen saberes colectivos, donde se transmiten certezas e incertidumbres de una comunidad, es de una riqueza invaluable. Resulta interesante que en las diversas opiniones, el tiempo, tiene un lugar privilegiado. Se lo adjudicamos a que los individuos somos productos de él; y la educación, es precisamente la responsable, estamos impregnados de símbolos y significados pretéritos que van modelando nuestra presente y crean nuestra senda futura.

En la organización educativa encontramos actores con muchas diferencias oscilatorias en los años de servicio, pero la mayoría de ellos son profesores que tienen más de dos décadas de servicio, tal y como lo muestra el siguiente gráfico que elaboramos en base a la información obtenida a través de las encuestas.

AÑOS DE SERVICIO DEL PERSONAL DOCENTE



GRÁFICA 2

Fuente: Elaboración propia.

La calidad educativa es entendida por algunos profesores como la consecución del perfil de egreso del joven de educación básica, que en el argot educativo coincide con los rasgos deseables que garanticen su desenvolvimiento en cualquier ámbito, se nos habla de *competencias para la vida*, que implican no sólo la acumulación de conocimientos sino también desarrollar habilidades y actitudes para enfrentar con éxito diversas tareas.

“Es indispensable partir del hecho de que, constitucionalmente los niños entre 4 y 15 años de edad tienen derecho a la educación básica, ¡así está legislado!, sin embargo ésta ¿es una educación de calidad?,... dista mucho de serlo, y hay que reconocerlo; el Estado se ha preocupado por lograr la cobertura, a los docentes, nos corresponde hacernos cargo de la calidad, y no de esa que es medida por las pruebas Enlace o Pisa, sino esa calidad para que los niños y jóvenes aprenden a resolver problemas de la vida, a plantear propuestas de solución creativas e innovadoras que les permitan solucionar todas y cada una de las situaciones que se les presenten en su existencia, no solo para obtener una calificación y luego un certificado de haber aprobado la educación básica...”

Testimonio de un profesor.

Para otros profesores, la responsabilidad no es exclusiva del colectivo docente, reconocen la importancia de su participación pero también denuncian desaciertos por parte de las autoridades educativas y sindicales. Coinciden en sentirse *solos* en la labor que desempeñan día a día en las aulas y en este punto hacen referencia a la labor del padre de familia, recuerdan que antes la escolaridad de los padres de familia era inferior a la actual, pero que se sentían apoyados, ya que estaban pendientes de sus hijos y acataban las indicaciones que ellos daban.

Argumentan que esto, se debía a que ser profesor era tener prestigio social, al grado que sus consejos eran solicitados incluso para atender conflictos en el hogar. Lo siguiente son recuerdos que un maestro nos comparte, en las que se perciben una amalgama de sentimientos que van desde la nostalgia hasta el desánimo:

“Para mí antes la educación era mucho mejor, si usted revisa el contenido de los libros que llevamos en la actualidad ahorita en la secundaria y los que llevábamos antes en la primaria, en el caso de Matemáticas, era lo mismo... ¡Imagínese el retraso!... No sé qué está pasando yo creo que la cultura de lo light, nos absorbió ya todo lo queremos fácil, hasta los padres de familia han cambiado su actitud, antes nos apoyaban en todo en las actividades académicas y culturales, castigaban a sus hijos si no cumplían con sus tareas y hasta nos autorizaban para castigarlos si nos desobedecían, ahora piensan que somos una guardería en la que sólo hay que depositar a los hijos, y eso no es así, si los manda uno llamar porque el hijo no cumple con las tareas no vienen y si vienen... vienen enojados, como si uno fuera el culpable. Antes que no existía el internet y tantas cosas, los alumnos estudiaban, iban a las bibliotecas, ahora tanta tecnología sólo perjudica, escuchan música en los celulares durante clases y hasta uno como

maestro se tiene que andar cuidando de ellos porque te toman fotos, te suben a la red...ya no hay respeto para empezar...”

Este desvanecimiento paulatino de la educación inicial en el seno familiar constituye un serio problema para la escuela y los profesores, en el entendido claro está de que lo que se aprende en la familia tiene una indeleble fuerza persuasiva, que en casos favorables fomentaba las práctica de principios morales que tanto reclama nuestra sociedad, a manera de paradoja. Así se refiere a los efectos de esta transformación Juan Carlos Tedesco:

“Los docentes perciben este fenómeno cotidianamente, y una de las quejas más recurrentes es que los niños acceden a la escuela con un núcleo básico de socialización insuficiente para encarar con éxito la tarea de aprendizaje. Para decirlo muy esquemáticamente, cuando la familia socializaba, la escuela podía ocuparse de enseñar. Ahora que la familia no cubre plenamente su papel socializador, la escuela no sólo no puede efectuar su tarea específica con la tarea del pasado, sino que comienza a ser objeto de nuevas demandas para las cuales no está preparada”.

La necesidad de dar a conocer su sentir y lo que viven día a día se percibe en los testimonios de los profesores, el descrédito a su labor se ha convertido en la tarea principal de algunos medios de comunicación aunado a la actitud de *algunos de sus compañeros*. Las declaraciones siguientes fueron formuladas por un pequeño grupo de profesores, su integración colectiva y su empeño en apoyar nuestra investigación para hacerse *escuchar* merecen ser transcritas:

“Para lograr tener mayor eficacia es necesario que tanto autoridades educativas como organismos sindicales ya dejen de solapar a aquellos trabajadores que no cumplen con el compromiso de enseñar

como lo debe hacer un profesional de la educación. Es urgente dejar de tener solo profesionistas y exigir:

- *A los padres que envíen a sus hijos a la escuela y que se comprometan con su educación.*

- *A los docentes que se esmeren cada día, cada clase, para que los estudiantes quieran seguir aprendiendo; planeando clases creativas, innovadoras, haciendo uso de diversas estrategias didácticas y no solo la exposición de temas.*

- *A los directivos que denuncien a quienes no cumplen con la función para lo que fueron contratados y se les apliquen sus descuentos para que esos recursos lleguen a las escuelas convertidos en material didáctico, desayunos escolares nutritivos, bibliotecas, y todo aquello que por medio de proyectos justifiquen las instituciones educativas.*

- *Los organismos sindicales como defensores de los derechos de los trabajadores, hagan conciencia con sus agremiados de la importancia de rescatar la imagen del maestro ante la sociedad, dejando de buscar pretextos para estar dejando de trabajar en el aula. ¡El tiempo perdido jamás se recupera!.*

- *A las autoridades educativas locales y nacionales que realicen una verdadera racionalización de los recursos, dejen de estar apoyando sólo a sus familiares y amigos y dejen ellos de gastar y justificar cantidades estrafalarias en: boletos de avión, hospedaje en hoteles de gran turismo, guardias y asistentes personales, eventos familiares a cargo del presupuesto o apoyos a campañas políticas.*

¡Sólo entonces podremos sentarnos y empezar a hablar de calidad educativa.!

6.4.2. PROGRAMA NACIONAL DE CARRERA MAGISTERIAL/ PROGRAMA DE ESTÍMULOS AL DESEMPEÑO ACADÉMICO (PROEDA)⁹⁹: ¿RESPONSABLES DE LA FRAGMENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS?.

En el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Educativa (ANMEB), suscrito por el Gobierno Federal, Estatales y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) se propone la creación del Programa Nacional de Carrera Magisterial, a fin de cumplir con una de las tres líneas centrales de acción: *la revalorización de la función social del magisterio*.

La Comisión Nacional SEP-SNTE, comisiones paritarias estatales y los consejos técnicos en cada centro educativo, son los órganos de gobierno del programa, constituidos de manera bilateral, con representantes de las autoridades educativas y sindicales.

A la luz de los preceptos legales impregnados de retórica, se presenta como un sistema de estímulos para los profesores de educación básica, a fin de elevar la calidad de la educación, mediante el reconocimiento a la labor docente a través de incrementos salariales que posibilitarían el mejoramiento de sus condiciones de vida. Este programa se define como un sistema de promoción horizontal, ya que el profesor, conserva su puesto; es decir no existe un ascenso o cambio de actividad, pero tiene la posibilidad de obtener mayor ingresos económicos en la medida en que escale en los cinco niveles que lo integran: A, B, C, D, y E. (*Ver anexo 8*).

⁹⁹ Este programa de estímulo al desempeño para los profesores que estén afiliados al SITET tiene la denominación de PROEDA, se rige por los mismos lineamientos del programa nacional de carrera magisterial, por lo que hemos optado por referirnos a ambos sistemas de promoción con el nombre de carrera magisterial.

Ingresar a este programa e irse promoviendo una vez cumplidos los años de permanencia requeridos en cada nivel (*Ver anexo 9*), dependerá del puntaje obtenido en cada etapa.

Este puntaje se integra de la suma de los puntos obtenidos en cada factor de la evaluación global¹⁰⁰: aprovechamiento escolar, formación continua, actividades cocurriculares, preparación profesional, antigüedad, gestión escolar y apoyo educativo (*Ver anexo 10*).

El aprovechamiento escolar es la evaluación de los aprendizajes que los alumnos han obtenido en la asignatura correspondiente. La valoración se realiza a través de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

El factor de formación continua se acreditará a través de cursos validados por el programa a fin de integrar trayectos formativos que favorezcan el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y competencias que requieren los docentes, directivos, supervisores y asesores técnico- pedagógicos para el ejercicio de sus funciones.

Las actividades cocurriculares implican las acciones extraclase y extrahorario, su formalización se da a través de un Plan Anual de Trabajo de Carrera Magisterial (PATCM) que puede incluir temas para el fortalecimiento de los aprendizajes, prevenir adicciones, fomentar la lectura, preparación para el cambio del nivel educativo, entre otras.

¹⁰⁰ Estos factores de evaluación fueron modificados a partir de la XXI etapa, es decir, a partir del ciclo escolar 2011-2012. Hasta la etapa XX se consideraban: la antigüedad (puntaje máximo de 10), grado académico (puntaje máximo de 15), preparación profesional (acreditado con un examen presentado por el docente y un puntaje máximo de 28), cursos de actualización y superación profesional (consistía en un curso nacional que se acreditaba con un examen y cursos estatales impartidos en los Centros de Maestros, la suma de ambos representaba un puntaje máximo de 17), Desempeño profesional (puntaje máximo 10) y aprovechamiento escolar en el caso del personal de la primera vertiente, Desempeño escolar para segunda vertiente y apoyo educativo para tercera vertiente (puntaje máximo 20).

La preparación profesional pretende medir con un examen, las habilidades, conocimientos, capacidades y competencias que requiere el docente para desarrollar su función.

La antigüedad son los años de servicio desempeñados como profesor frente a grupo, en funciones directivas o de supervisión o bien en actividades técnico-pedagógicas. En este factor el puntaje se acumulará de acuerdo a una tabla de valores (*ver anexo 11*).

Los factores detallados con anterioridad son los que aplicarán para la evaluación de los profesores responsables de manera directa del proceso enseñanza-aprendizaje y que de acuerdo a la clasificación establecida en los lineamientos de carrera magisterial están considerados en la primera vertiente.

El factor de gestión escolar únicamente aplica para los profesores que desempeñan funciones directivas y de supervisión, comprendidos en la segunda vertiente.

Apoyo educativo, es un factor que se incluye en la evaluación de los profesores considerados en la tercera vertiente, docentes que realizan actividades técnico-pedagógicas; las acciones implicadas son de investigación, asesoría, elaboración de materiales y de actualización que contribuyan al mejoramiento de los procesos y procedimientos de enseñanza.

Los lineamientos de evaluación presentados son el producto del acuerdo firmado el 25 de Mayo de 2011 entre el Secretario de Educación Pública y la Presidenta del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, fungiendo como testigo de honor el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

Se transforma el sistema para centrarlo en el logro académico de los alumnos, la profesionalización de los docentes reconociendo y valorando el tiempo extraclase que dedican a sus alumnos y al dominio de los conocimientos de su materia.

Tener este panorama era requisito indispensable para poder entender la manera en que incide en las relaciones y procesos cotidianos en la escuela, de qué manera se filtra en la dinámica de la organización un programa nacional que a la sociedad es presentado como un sistema de estímulo que busca elevar la calidad de la educación básica. Lo cierto es que también, y de manera muy importante, ha generado diversos procesos institucionales, posiblemente inesperados, que han limitado sus efectos y repercusiones. El énfasis puesto en el sistema de promoción en el que todo se puede traducir a puntos y eventuales incrementos en el salario¹⁰¹ y el estatus académico, ha demeritado los efectos en el desarrollo formativo en los espacios institucionales donde transcurren los procesos educativos.

La narrativa de los actores no deja de sorprendernos al asomarnos a una realidad social en el que las habilidades ocupan un lugar preponderante, pero con tonalidades que conforman una estratagema. Los reclamos del director de la escuela, así nos lo demuestran:

“Eso de carrera magisterial, lejos de beneficiar ha venido a perjudicar, ejemplo muy claro, es mi flamante coordinadora académica, que en lugar que se dedique a desempeñar sus funciones, o algo tan

¹⁰¹ En esta reforma al programa se incluye el refrendo, es decir, los profesores que ingresen o promuevan a partir de la etapa XXI, deberán obtener un puntaje igual o superior a 70 en su evaluación global, en el último año de permanencia en el nivel que ostente o con el promedio de las evaluaciones presentadas en los últimos 2,3 ó 4 años, según corresponda. En caso de no lograr el puntaje mencionado, deberán inscribirse a cursos de capacitación en las áreas de oportunidad detectadas en los resultados obtenidos en los factores Aprovechamiento Escolar y Preparación Profesional, además deberá presentar de manera extraordinaria la evaluación global y en caso de no obtener de nueva cuenta el puntaje descenderán al nivel inmediato inferior, en el caso de los profesores que se encuentren en el nivel “A”, descenderán al salario de la plaza inicial.

simple a pedirle a los maestros sus planes de clase para ver cómo van, qué temas están viendo, qué estrategias están desarrollando en clases..no, nada de eso soy yo quien tiene que hablarlos uno a uno para que me entreguen la documentación.

Ah...pero eso sí, cuando se aproximan las fechas para presentar el examen de carrera, la ves lee que lee los documentos que marca la guía o si no, ya sé que me va a pedir días de permiso, lo mismo me pasa con los maestros que participan, son fechas en las que se incrementa la ausencia y que no los puedo negar porque si no, luego, luego tengo a los líderes sindicales...que los permisos económicos son derechos de los trabajadores y bueno.....¿qué puedo yo hacer ante todo eso?...”

Los efectos del ausentismo laboral no sólo se mide por el número de profesores que no asisten a desempeñar sus labores o peor aún que están físicamente pero que no cumplen con sus funciones. Los estragos son superiores si tan sólo pensamos en la función social que se le atribuye a la educación. En varios recorridos por las instalaciones de la escuela era tan frecuente observar en los salones jóvenes jugando.... ¡fútbol! y el maestro dentro en el aula, o platicando en los pasillos, jóvenes jugando en las canchas en horario de clases, en fin, esperamos que la recurrencia de los actos no los dote de atributos que merezcan con posterioridad el adjetivo de...*normal*.

La perspectiva de los docentes es diferente, los significados del programa encuentran correspondencia en las experiencias vividas en cada etapa de evaluación, en las acciones y relaciones entre sus pares y en las actitudes adoptadas por cada uno de ellos para lograr el tan anhelado puntaje.

Las declaraciones de diversos profesores, así lo demuestran:

“En la escuela hay una maestra que trabajó en un Centro de Maestros, y es la primera en enterarse de las fechas para inscribirse a los cursos, para presentar los exámenes, en fin de todo el proceso, pero ella, sólo se lo informa a los de su grupito, es más ellos le dan copia de los documentos que piden y ella se encarga de inscribirlos...aquí cada quien tiene que estar listo, porque luego las fechas se nos pasan y como ni la Secretaría de Educación ni el Sindicato informan nada, hay que estar yendo a la Coordinación de Carrera Magisterial para estar preguntando...”

“Es terrible, soy maestra de Matemáticas, en una ocasión vinieron a evaluar a mis alumnos, entonces le tocó al maestro de Inglés aplicar el examen, y no dejó que sacaran ni siquiera una hojita para realizar operaciones, y pues el examen no debe rayarse porque los califican con un lector óptico, esas cosas no se valen, porque ni yo que soy maestra, en mi examen debo realizar cálculos y se me permite el uso de la calculadora. No le he hecho nada a ese maestro, pero claro, como yo ya ingresé y el lleva años presentando el examen y nada...”

“Pues aquí es sálvese quien pueda, yo bajé los documentos que aparecen en la guía y pues así me voy preparando...poco a poco...”

Un acercamiento al desarrollo de carrera magisterial permite entrever que muchos de sus procedimientos han favorecido el serio debilitamiento de la perspectiva de acción de los profesores como comunidad académica.

Carrera magisterial, efectivamente se materializa a través de los efectos de individualismo y competencia que generan desconfianza y falta de cooperación entre los profesores, complicidad en los procesos de evaluación que desvirtúan la lógica de reconocimiento mutuo entre profesores y la ausencia de la vida colegiada que permita enriquecer la vida académica, éstos son algunos factores

que reclaman la revisión del significado de este programa para los actores implicados: docentes, directivos y personal de apoyo, cuya voz o discurso en el tema ha estado relativamente ausente.

6.4.3 NUEVA REFORMA EDUCATIVA: PLAN DE ESTUDIOS 2011.

Los esfuerzos de las autoridades educativas por elevar la calidad de la educación a través de la innovación sin renunciar a las aspiraciones y promesas transformadoras de la educación, podemos calificarlos no sólo como válidos sino también como indispensables y justos.

Sin embargo, la rapidez con la que son formuladas las estrategias de intervención y puestas en marcha nos obligan a reflexionar sobre la certeza que se tiene de los objetivos que debe alcanzar la educación básica y sobre el diseño y ejecución de las prácticas que han de posibilitar su consecución.

Durante el desarrollo de esta investigación se gesta una nueva reforma educativa plasmada en el Plan de Estudios 2011, sus alcances y la manera intempestiva en que se presenta provoca el descontento de los profesores, quienes declaran como injustas e irracionales este tipo de acciones. Así lo demuestra el siguiente testimonio de algunos profesores:

“La verdad es que no sé ni en qué están pensando, o creerán que nosotros sólo venimos a perder el tiempo con los chamacos, apenas y estamos entendiendo la Reforma de 2006 y de nueva cuenta se les ocurre modificarla...”

“Se corren muchos riesgos... habrá que ver que nos depara el destino con tanta reforma, no han terminado con una actualización cuando ya viene otra... ¡Por Dios!”

Las nuevas disposiciones carecen de validez ante el colectivo docente por ser consideradas como *decisiones tomadas por personas que no conocen las condiciones reales de las escuelas, personas que sólo están sentadas en los escritorios tomando café y perdiendo el tiempo pensando en qué inventar...(testimonio de un profesor)*.

En la puesta en práctica de estas disposiciones oficiales, el director y el supervisor, tienen un lugar muy importante ya que su actitud influye en la manera en que los profesores reciban estas estrategias innovadoras y la escuela se transforme en el espacio de aplicación concreta de las disposiciones administrativas.

El rechazo verbal a la reforma se argumenta a través de las contradicciones que presentan los parámetros de calidad y cantidad educativas. Ya que en esta reforma se requiere el llenado individual de la Cartilla de Educación Básica (*ver anexo 12*), en las que la calificación se asignará de forma alfanumérica a través de cuatro niveles de desempeño en los que ha de ubicarse al alumno (A, B, C, D).

El nivel de desempeño destacado corresponde al nivel A cuya equivalencia numérica es 10, el nivel satisfactorio es evaluado con la letra B que equivale a calificaciones numéricas de 9 y 8; un nivel de desempeño suficiente en los aprendizajes que se esperan alcanzar en cada bloque coincide con la escala numérica del 7 y 6, clasificado en el nivel C. El último nivel de desempeño elemental se clasifica con la letra D y numéricamente le corresponde el 5, por lo que el alumno requiere de acompañamiento diferenciado y permanente por parte del profesor para subsanar estas deficiencias de aprendizaje.

Este cambio en la forma de evaluar implica el registro de manera continua de las evidencias de aprendizaje que el alumno acumuló a lo largo de cada bloque, así como determinar las estrategias que el profesor ha de implementar de

manera individual dependiendo de los niveles de desempeño que el alumno haya alcanzado y las que sean factibles de llevar a cabo con la participación de los padres de familia. Además en dicha cartilla se registra el desarrollo de la competencia lectora, en la que consideran los rasgos de velocidad, comprensión y fluidez en la lectura. Este último aspecto no incide en las calificaciones de las asignaturas, únicamente se valora el desempeño del alumno en este aspecto.

La queja es generalizada:

“..no nos va a dar tiempo de llenar tanto formatos con la información detallada, alumno por alumno, ahora resulta que quieren que nos convirtamos en secretarios, por llenar tanto papel, no vamos a tener tiempo para dar clases porque nos van a estar presionando con la entrega de la documentación y para que nos hacemos tontos, no vamos a sacrificar nuestro tiempo de descanso y el que tenemos para estar con nuestra familia, así que si nos obligan a hacerlo, pues lo haremos en las horas de clase...”

Testimonio de un profesor.

“..se olvidan que nosotros los maestros, también somos padres de familia, en mi caso como madre que soy, en las tardes que llego tengo que atender los pendientes que tengo en casa, así como apoyar a mis hijos en sus tareas, quieren que la calidad en la educación sea mejor, pero, no es incrementando nuestro trabajo como lo van a conseguir. Ser maestro es una tarea en verdad desgastante, sobre todo, en este nivel de secundaria, ya que nuestros alumnos son adolescentes, que la mayoría de las veces, ni los padres pueden controlar.

A mí me gusta mi profesión pero considero que las reformas educativas deben ser realistas y no estar inventando cosas sólo para justificar o para decir que están haciendo algo”..

Testimonio de un profesora.

6.5 PRAXIS DEL INSTITUCIONALISMO SINDICAL: *SU CONSTRUCCIÓN COTIDIANA.*

6.5.1 VIDA SINDICAL.

El ingreso al servicio de los profesores marca también el inicio de la relación sindical, ya que de manera automática al momento de ser contratados son considerados como miembros afiliados al SNTE, sus cuotas son destinadas para el sindicato magisterial mencionado, sin considerar la voluntad del docente. La libertad de afiliación es un derecho omitido que puede ser ejercido con posterioridad cuando el profesor decide mantener o modificar su membresía sindical, cuando se enfrentan a las formas particulares de operar del sindicalismo en lo que constituye su realidad más próxima: su escuela y la zona escolar a la que pertenece. Esta aproximación es la que dota a los docentes de elementos de juicio que lo facultan para decidir a qué sindicato pertenecer.

La presencia del sindicato es una constante en este ámbito en el que cotidianamente el docente desarrolla sus actividades laborales, la manera como la influencia sindical permea en sus actividades se presenta de manera recurrente de tal manera que la dota de un carácter de invisibilidad incluso para los mismos actores. Este aspecto es un punto muy importante a destacar ya que de manera generalizada se le concede un espacio privilegiado que en ocasiones se le considera como independiente pero otras declaraciones incluso de los mismos agentes reconocen sus prácticas como indispensables en el desarrollo de su quehacer educativo.

Algunos profesores comentan *“yo no me meto en cuestiones sindicales, no me gusta eso de la política, por eso me dedico únicamente a dar mis clases que es para lo que me pagan”*. Declaraciones de esta índole nos harían pensar entonces que de manera opcional es factible participar sindicalmente o que la vida sindical es optativa.

Sin embargo al analizar de cerca el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes agentes educativos y la forma en que se reproducen las acciones que dan sustento a las organizaciones sindicales, podemos asegurar que no se trata de ámbitos independientes; la vida laboral y sindical se entrelazan formando un amalgama de conductas que van generando una dinámica colectiva y aceptada por todo el gremio educativo.

La presencia de varios sindicatos incrementa la necesidad de extender sus niveles de influencia y control sobre la base magisterial, reforzar el número de agremiados en cada centro educativo es esencial para revestirse de la fuerza necesaria y tener un mejor posicionamiento para negociar o enfrentar situaciones de conflicto.

Aumentar el control sindical es una de las tareas de los líderes al interior de la escuela y los mecanismos que implementan van desde el incremento de sus agremiados a través de pláticas persuasivas que de manera informal se llevan a cabo en los pasillos; se destacan los apoyos y beneficios que se obtienen al pertenecer a su sindicato y se desarrollan mecanismo más sutiles en los que la dirigencia sindical realiza una serie de prebendas justificadas a través de la defensa de los derechos laborales: horario a la medida de las necesidades del docente, incremento de horas contratadas, justificaciones de inasistencias¹⁰², préstamos especiales e impulsar la carrera laboral, principalmente.

El costo de estos privilegios se establece en términos de fidelidad, militancia y compromisos contraídos con el líder sindical en turno, quien se adjudica el éxito de las resoluciones favorables y las plantea como resultados de su gestión.

¹⁰² En la revisión documental que se efectuó en la presente investigación nos encontramos con oficios firmados por los Secretarios Generales de los diferentes sindicatos magisteriales en el que se justifican las faltas de los profesores argumentando que estaban realizando trámites sindicales.

Dichas ausencias se plasman en un documento oficial en el que concentra el ausentismo anual y es conocido generalmente como FEMOST, atendiendo a las iniciales de los diferentes conceptos que se consideran. (**F**: faltas injustificadas, **E**: permisos económicos, **M**: permisos médicos, **O**: permisos oficiales, **S**: justificantes sindicales, **T**: total de horas no laboradas) Ver Anexo 13.

Pretendiendo perpetuar su liderazgo a través del agradecimiento y simpatía de sus agremiados más allá de las fechas que delimitan su periodo como representante sindical.

“...se trata de apoyar a los compañeros, claro siempre y cuando esté yo, que soy delegado, porque los delegados anteriores eran diferentes, se les trataba de dar algunas horas por parte de la Secretaría de Educación o del propio sindicato y con eso se conformaban o hasta se quedaban con todas las horas y ahorita no, mi forma de trabajar es completamente diferente y espero que a los compañeros no se les olvide que siempre he estado al frente apoyándolos en sus problemas, porque después que uno termina su administración... se olvidan...y eso sí, no se vale, por eso cuando tengo la oportunidad, o en las reuniones, yo se los digo, porque he tenido serios problemas cuando me ha tocado luchar peleando las plazas para apoyar a los hijos o familiares de los compañero, me dicen que no son hereditarias en qué lugar quedo y digo... ok le guardo lealtad a mi sindicato, pero sólo lo dicen cuando les conviene porque en esta escuela hay hijos de funcionarios de la Secretaría de Educación y del propio sindicato...así que cuando quieren si se puede...”

Testimonio del líder sindical del SNTE.

Tales afirmaciones, nos invitan a reflexionar sobre la imagen que reflejan los líderes sindicales y más aun la manera en que ellos mismos se visualizan.

Destaca de manera sorprendente los atributos que revisten a los líderes sindicales, su labor como representantes de los intereses de la colectividad implica una serie de acciones que se legitiman a través de discursos estructurados en la proclamación de esfuerzos loables.

El uso del “YO” usado de manera excesiva para exaltar las acciones emprendidas y la necesidad imperiosa de ejercer su poder a través del control de

voluntades hacen que la imagen del líder sindical como luchador social, se deteriore al igual que el heroísmo y sacrificio que los definía en épocas pasadas.

“Yo, en este caso soy delegado sindical y tengo fuero, voy al sindicato, voy aquí, voy allá...”

El agente político y sus intereses prevalecen más allá del compromiso educativo contraído con la sociedad, se auto reconoce como un individuo que tiene privilegios que lo destacan y diferencian del resto de sus compañeros y más aún estos privilegios son concebidos como derechos. El estatus adquirido con el nombramiento de líder sindical se ejerce a través de sus particularidades y de mecanismos flexibles considerando la dinámica de cada institución educativa.

Sin embargo, la acción colectiva de los sindicatos y por lo tanto de sus líderes no es el resultado de consecuencias lógicas y predeterminadas. Acorde a los planteamientos de Crozier y Friedberg la acción organizada de los hombres implica una serie de problemas que no corresponde a circunstancias naturales o que hayan surgido de manera espontánea.

“...no son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente”. (Crozier y Friedberg, 1991).

Esto es, la base sindical está integrada por individuos diferentes, cuyas experiencias relatan historias diversas, expectativas e intereses que se apropian de manera particular de los mecanismos, procedimientos y conductas que van forjando una óptica particular asignando significado a su vida laboral.

Algunos asumen y reproducen las reglas del juego, aun cuando no estén de acuerdo, como una forma de sobrevivencia laboral en el gremio o bien para garantizar el apoyo de sus compañeros en un futuro, si es necesario. Otros lo hacen para garantizar su ascenso o bien acatan unas y critican otras y no faltará quien decida enfrentar las dificultades que les presenta su oposición personal, que como ha de entenderse son los menos. Pero que presentan como particularidad ser profesores que ya han alcanzado el tiempo completo, es decir, que ya tienen contratadas el número máximo de horas que puede cubrir frente a grupo.

La anterior afirmación, nos corrobora, la enorme influencia que tiene el sindicato en la dinámica de las escuelas, mientras el docente se encuentre inmerso en la lucha por adjudicarse horas, se mantendrá alineado a las prácticas sindicales con el afán de escalar en su carrera laboral.

El éxito en la contratación de horas se atribuye con mayor frecuencia a las gestiones de los líderes sindicales, incluso la propia Secretaría de Educación, a través de sus funcionarios reconoce que la mejor manera de evitar los conflictos es atendiendo favorablemente las propuestas hechas, por parte del sindicato. Esta afirmación, pareciera estar revestida de simplicidad, sin embargo, el acercamiento a la realidad nos permite calificarla de engañosa. Los intereses se multiplican de manera exponencial, cuando son varios los sindicatos que tienen la encomienda de salvaguardar los derechos laborales de sus agremiados.

Resulta una paradoja, el hecho de que organizaciones que tienen la misma misión, con estructuras y estatutos similares, se enfrasquen en una rivalidad haciendo del conflicto una constante en la vida institucional.

6.5.1.1 LA PRESENCIA SINDICAL EN LA ESCUELA: UNA CUESTIÓN DE ANTAGONISMO.

“...el principal problema que tenemos en educación secundaria, en todo el estado de Tabasco, es la rivalidad que prevalece entre los secretarios de conflictos de ambos sindicatos, por un lado cuando existe la necesidad de algún profesor en determinada escuela, se envía al docente correspondiente, sin considerar siquiera a qué sindicato, pertenece, el problema, resulta cuando se presentan con el director de la escuela a la que fue enviado y éste decide no aceptarlo; la razón principal, porque quiere evitar problemas con los “derechosos” de la escuela y no quiere tener problemas con el personal de la escuela..

Se les olvida que ellos como directores, son empleados y que deberían acatar las instrucciones de su superioridad porque nuestro deber es atender las necesidades educativas y no los intereses personales”.

Testimonio de un funcionario de la Secretaría de Educación.

Esta afirmación hecha para caracterizar el contexto en el que se encuentran inmersas las escuelas secundarias, se corrobora con suma facilidad en la institución educativa. Es evidente, la reproducción de la rivalidad que prevalece entre los Secretarios Generales de cada sindicato magisterial, en la escuela. De manera apasionada, los profesores se apropian de ella y adoptan actitudes que inciden en el funcionamiento de la organización.

La formación de grupos es propiciada por afinidades políticas, puntos de vista coincidentes, condiciones particulares de los sujetos, dando pauta a la formación de jerarquías internas que las más de las veces ejercen un liderazgo mayor a la jerarquía formal que los lineamientos establecen.

A través del discurso se descalifican las acciones que cada sindicato emprende para defender los intereses de sus agremiados, la manera despectiva a la que se refieren a los profesores que forman parte de otro sindicato evidencia la fractura que prevalece en el personal de la escuela.

“...muchos maestros se fueron a ese sindicato (se refiere al SITET) cuando empezaron los plantones, los paros, se fueron, digo esto a nivel mi escuela no puedo decirlo a nivel estatal, es en base a mi experiencia pero los medios de comunicación me dan la razón, la mayoría son maestros faltistas y buscan irse a ese sindicato a cambio de muchas cosas y una de las razones es faltar, faltar y por eso manchan la imagen del magisterio de manera general y muchos se enteran, no por los medios de comunicación si no por amigos,... que los maestros ya marcharon y enfocan a todos de manera general y no es así.”

Testimonio del líder sindical del SNTE.

“...hay muchas maneras o estrategias, si se van a manifestar que los citen los sábados o domingos yo dije quizás tengo el tiempo aunque no es fácil voy a marchar el sábado o domingo, el marchar o hacer una manifestación no es cosa de México si no es a nivel mundial desde hace muchos años se manifiestan hasta de una forma más pesada pero no nos vamos a ir por el lado de la violencia. Nos vamos por el lado de la inteligencia, saber actuar para obtener una buena respuesta sin dañar nuestra materia prima que son los alumnos, entonces no estoy de acuerdo que se manifiesten de esa manera afectando los derechos de los muchacho, los jóvenes y sobre todo manchando la imagen del magisterio.”

Testimonio de un profesor.

Estas declaraciones reflejan la situación que prevalece en el estado de Tabasco, durante el desarrollo de esta investigación, los mecanismos

implementados por el SITET para hacer atender sus peticiones¹⁰³ no son aceptadas por la mayoría de los profesores afiliados al SNTE, quienes señalan que las ausencias al aula son el principal motivo de los problemas que presenta la educación en el Estado de Tabasco.

“Cobijados por el sindicato, los profesores no asisten a dar sus clases, ya sea para manifestarse a través de marchas y plantones o incluso para atender sus asuntos personales...”

Testimonio de un profesor afiliado al SNTE.

La misma actitud de rechazo al SNTE y a sus afiliados, se percibe a través de declaraciones hechas por miembros del SITET, en las que al referirse a la Presidenta Nacional del Comité Ejecutivo del SNTE, la profesora Elba Esther Gordillo Morales, prefieren omitir su nombre y de manera despectiva, la llaman “la señora” o “la doña”.

“..me parece que en el 2004 se funda el SITET en la ciudad deportiva en el Palacio de los Deportes, yo estuve allí como observador sin haber renunciado al SNTE, yo me afilié al SITET hace poco será cuestión de unos tres años para acá a raíz de que tuvimos una situación de presión por parte de la Secretaria de la Organización Uno del SNTE quien vino prácticamente a querer regañarnos a decirnos qué tenemos que hacer y nosotros le dijimos que no estamos para soportar esas cosas

¹⁰³ Durante 2011 se suscitaron una serie de movimientos por parte de los agremiados al SITET encabezados por su Secretario General, sus principales demandas son el pago de cuotas de sus agremiados al sindicato, cuotas que son descontadas en su salario, pero no entregadas al sindicato, pago de los recursos que el gobierno federal asigna a los mejores resultados obtenido en la prueba ENLACE, falta de medicamentos y mal servicio médico por parte del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET), entre otras. La relación hostil entre el Gobierno del Estado y el Sindicato Magisterial, trajo como consecuencias, plantones, marchas, huelgas de hambre, destituciones de funcionarios al interior de la Secretaria de Educación, incluso el uso de la fuerza pública en contra de los profesores en varias de sus manifestaciones. En 2012 el pago incompleto de los salarios generó la movilización de los profesores afiliados al SNTE y SITET, los primeros mostraban su descontento en contra de su Secretario General, al permitir el atropello a sus derechos laborales, denunciando un contubernio con el Gobierno Estatal. (Ver Anexo 14).

puesto que si había oportunidad de irnos a otro sindicato pues nos íbamos a ese sindicato; porque siempre nos tuvo aplastados diría yo como el caballo del señor Gregorio Méndez al francés¹⁰⁴ siempre bajo el yugo, la señora eso es para lo único que sirve, tiene sometido al magisterio y se ha enriquecido con nuestras cuotas, al haber otra opción... ¿Qué nos queda? Si aquí no me atienden, si aquí me maltratan, pues voy a buscar donde me atiendan y me atiendan bien y entonces ahorita los que estamos en el SITET estamos muy contentos porque se nos atiende, siempre estamos a la vanguardia de lo que haya qué hacer y la dinámica de este nuevo sindicato ha sido permanecer siempre movidos, siempre en movimiento, lo que no sucede en la otra parte estos nada más están esperando a ver que les dan porque así están ya acostumbrados...y gracias a que nosotros defendemos nuestros derechos es que ellos cosechan de nuestra lucha, y a nosotros nos tachan de flojos y faltistas, ojalá así como hablan mal de nosotros ojalá de la misma manera rechazaran los pagos que nosotros hemos conseguido, por ejemplo, el aguinaldo se nos paga hasta que al Gobierno se le antoja y eso que en parcialidades y últimamente hasta nuestra quincena viene incompleta...”

Testimonio de un profesor.

Las posiciones contrarias de los miembros de la comunidad escolar incide de manera directa en su funcionamiento, el trasfondo de muchas formas de organización de la escuela obedece en múltiples ocasiones a las mismas. Las relaciones ásperas se manifiestan en reuniones o bien en eventos que implican el esfuerzo de la colectividad, por ejemplo, ceremonias, festividades, desfiles, semanas culturales, entre otros; cuya ejecución se dificulta, por esta situación.

¹⁰⁴ Se refiere a un monumento famoso en la ciudad de Villahermosa, conocido como el “caballito”, en el que se representa la expulsión de los franceses de tierra tabasqueñas por parte del Ejército Liberal Tabasqueño encabezado por el General Gregorio Méndez.

La tarea de organizar y de asignar comisiones a los profesores, le compete al director escolar, quien hace uso de su experiencia y conocimientos de los diferentes grupos informales para llevar a cabo los diferentes eventos.

“En todo trabajo siempre existen y existirán conflictos entre sus miembros, para mí es una situación normal. Entonces simplemente lo que hago es que asigno la misma comisión o los equipos de trabajo lo formo en base al compadrazgo, a estas alturas, ya sé quién es el amigo de cada cual y así me evito problemas o que me digan de plano...es que no quiero convivir con ese maestro...o póngame a hacer otra cosa, no me niego a hacerlo, pero prefiero trabajar solo...en fin diferencias, que como ya mencioné...son normales...”

Pese a que la vida en la escuelas se rige a través del sonido de un timbre que señala el fin e inicio a la vez de una sesión de clase, los espacios que brindan las reuniones, el receso, las pláticas de pasillo y convivios posibilitan el intercambio de opiniones; es ahí donde se conocen, expresan sus opiniones personales, disputas entre ellos, buscan alianzas, y aquellos que tienen aspiraciones sindicales buscan el apoyo de sus compañeros mediante el cultivo sistemático de las amistad y simpatías personales. Paradójicamente, algunos profesores no vinculan este acercamiento cotidiano con intereses políticos, así lo demuestra un profesor en su afirmación:

“.. pues nosotros como maestros, venimos a trabajar, a dar nuestras clases, los problemas sindicales se abordan sólo si existe la necesidad o algún compañero es afectado...”

La problemática sindical, aunque no sea considerada como tal, está presente y a sus dirigencias sindicales les interesa mantener la mayoría de los afiliados en cada centro escolar, sus esfuerzos de colonización, están a cargo de los líderes de cada centro de trabajo...la fortaleza de sus cuadros políticos así lo demanda.

6.5.1.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR Y PROFESORES: *ENTRE LOS INTERESES EDUCATIVOS Y LOS POLÍTICOS.*

El artículo 18 del Acuerdo Secretarial 97, por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, señala al Director como la máxima autoridad de la escuela y responsable directo del funcionamiento general y de cada uno de los aspectos inherentes al plantel; sus funciones implican dimensiones pedagógicas, técnicas y administrativas.

Todo esto lo convierte en un actor de suma importancia en la vida escolar y por lo tanto un elemento valioso para los sindicatos; ya que son el principal conducto para ejercer control sobre el resto de la comunidad escolar.

La manera en que el director haya ascendido como tal, es el preámbulo para predecir su forma de conducirse, ya que los compromisos adquiridos en forma tácita, con su *benefactor*, ya sea con la Secretaria de Educación o con el sindicato respectivo, le hacen cautivo de sus disposiciones.

Las funciones directivas resultan las más complejas a realizar, así lo reconocen el director y los profesores, su conducta debe ser cautelosa a fin de cumplir con las expectativas de control y liderazgo que debe ejercer en la institución, cuidar su carrera laboral, las relaciones con los profesores, las autoridades y defender su propia visión política, implican la puesta en práctica de habilidades y experiencias adquiridas.

Son ellos precisamente quienes presentan mayor movilidad entre los diferentes centros educativos, su vulnerabilidad se define en términos numéricos, ya que en situaciones de conflicto, se enfrentan a la colectividad magisterial y la solución que ofrecen las autoridades educativas, generalmente, consiste en cambiar al director a otra institución. Las siguientes declaraciones del director y supervisor escolar, respectivamente, así lo indican:

“...estamos muy mal, mire, cuando quiero aplicar el reglamento, la normatividad, a aquel personal o profesor que no está cumpliendo con sus funciones... ni siquiera le estoy pidiendo algo para mí, sólo le pido que cumpla para lo que fue contratado, enseguida tengo aquí a los del sindicato, o ya empiezan a decir, que uno los anda acosando, o que son problemas particulares, en fin...y los de la Secretaría de Educación, no hacen nada, cada quien está cuidando su puesto y se les hace fácil, aun cuando el director tenga la razón, cambiarlo de escuela, y lo peor del caso es que luego uno es mal visto por el resto de los maestros, no sólo de la escuela, sino del Estado, ya que te van creando una fama de corrido, y eso no se vale, y todo por querer hacer las cosas bien...pero bien dicen, de que lloren en mi casa a que lloren en la tuya...mejor en la tuya...¿es justo eso?. Lo que provocan es que uno se vuelva apático ante los problemas que se presentan en la escuela, y hacerse de la vista gorda pero eso sí tengo una libreta especial donde anoto los que no trabajan y faltan para mandarles su descuento, cuando ya se pasan de la raya...”

“No existe imparcialidad para el manejo de las situaciones, porque en la Educación tenemos que tener ese cuidado, o sea, tengo que respetar tu forma diferente de pensar porque me interesa lo educativo, pero cuando me interesa lo político, lo educativo lo someto a los intereses políticos; ejemplo, si hay una escuela en donde los profesores digan: “el director se va para afuera sin haber mayor argumento”, pero los padres de familia respaldan esa situación, entonces la Secretaría dice –vénganse maestros, aunque no tengan razón de ser, el director será cambiado de escuela.”

Las alianzas entre grupos diversos forman parte de las relaciones y procesos cotidianos, son los intereses particulares los que van modelando y dictando las pautas de conducta. Esta red no se limita a cada institución educativa, la formación de equipos de profesores se instituye en todo el Estado, el número

tan amplio de profesores no es una limitantes, ya que los espacios de convivencia no se limitan a los que ofrece el desempeño de su actividad, como hemos señalado en apartados anteriores, el magisterio tabasqueño se conforma de profesionistas cuyas nexos familiares o de amistad permite la integración de equipos que comparten posturas y puntos de vista sindicales.

Los directores saben que el éxito del trabajo escolar depende de las buenas relaciones que mantenga con su personal; resultando dañino querer controlar al personal a través del recurso de la autoridad, por lo que es necesario establecer un vínculo de buenas relaciones con los grupos informales que prevalecen en la escuela.

El director se convierte también en mediador entre las exigencias institucionales y las condiciones de trabajo que prevalecen al interior; reconocer las dificultades de emprender cierta actividad o requerimiento coadyuvan a fortalecer la imagen del director ante los profesores, quienes sienten que el director está identificado con ellos o que es una persona que comprende sus problemas laborales. Esta imagen se fortalece a través del discurso empleado por el director quien aprovecha las reuniones para enfatizar su posición de pertenencia e identificación con la colectividad magisterial, a través de la frase:

“...yo soy parte de ustedes...al igual que ustedes soy un empleado de la Secretaría de Educación” ...

Este conocimiento que los directores han adquirido a lo largo de su vida profesional, primero como docente y posteriormente como directivo, no es de aplicación universal, es decir, en cada centro educativo debe hacer uso de sus capacidades y habilidades para conocer las particularidades del plantel, sobre todo conocer a las características de cada profesor, los grupos informales que prevalecen, la fortaleza de cada uno de ellos, el nivel de injerencia en los asuntos escolares, los intereses que prevalecen, la forma de trabajar de cada uno de ellos,

identificar en quiénes puede apoyarse, quienes pueden causarle problemas, de qué manera puede controlarlos, elementos de negociación...en fin, una serie de situaciones que definen al centro educativo, y que exigen al director apropiarse de esos saberes, a fin, de desempeñar, su función, lo mejor posible.

En este contexto podemos afirmar que el director busca fincar su autoridad en la complacencia de los intereses de la mayoría, no es necesario que se exteriorice o se plasme de manera formal, es una lección que se aprende en el trayecto de los diferentes centros educativos, *la tranquilidad en el trabajo* tiene un costo. Esta situación sólo es percatada cuando se aborda de manera directa, ya que en las relaciones y procesos cotidianos no se perciben, ya que forma parte de ellos, el director y el resto del personal llevan una relación de convivencia cuyos cimientos ya están dados y la aceptación es lo que posibilita el *buen funcionamiento* de la escuela.

En el mismo documento indicado al inicio de este apartado se concibe a los profesores en el Artículo 25 como los responsables de conducir en los grupos de alumnos a su cargo, el proceso enseñanza-aprendizaje de la asignatura que impartan considerando el plan y los programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados.

Estas funciones corresponden al compromiso que las autoridades educativas han contraído con la sociedad pero su ejercicio implica una serie de situaciones complejas en las que la determinación de responsabilidades trasciende a los propios actores y es la complicitad quien acapara los reflectores en la trama educativa.

Las acciones de los profesores no se limitan a este aspecto pedagógico, las prácticas arraigadas del magisterio nos muestran en la cotidianidad toda una red de relaciones que dan sustento a ciertas prácticas políticas cuya recurrencia conforma una unidad que se va fortaleciendo con elementos tradicionales y

actuales en donde la normatividad se traduce a través de filtros particulares de interpretación.

La función docente se entremezcla con actividades sociales en las que el profesor interviene de manera directa en la vida comunitaria, su condición de trabajador al servicio del Estado lo hace partícipe de diversos procesos, más allá de las fronteras escolares, su intervención es requerida en campañas de salud, de defensa de derechos humanos, ecológicas, censos, incluso su apoyo es requerido y en ocasiones hasta exigido en actividades de promoción y apoyo a elementos del partido gobernante.

Este esbozo de las características de la labor del docente nos permiten visualizar el alcance que tiene en la sociedad, su intervención en la formación de conciencias, si analizamos el número de trabajadores que representan y en la presencia que tienen en todos los ámbitos: nacional, estatal y municipal... o como en ciertos poblados en donde el profesor aun goza de credibilidad y se recurre a él en búsqueda de consejos, podemos imaginar la importancia que tiene el gremio magisterial en el desarrollo de una nación y entender la necesidad imperiosa por parte del Estado de controlar una base tan gigantesca de voluntades cuya autoridad se ejerce de una manera sutil, no de manera represiva, sino a través de su constante labor social.

6.6 RELACIÓN ENTRE PROFESORES Y PADRES DE FAMILIA: ¿PARTICIPACIÓN SOCIAL O UN ASUNTO DE COMPLICIDAD?

La presencia de los padres de familia en las actividades escolares es considerada como primordial por parte de las diferentes instancias educativas, así lo demuestran los diferentes programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública y normatividades que regulan la participación de los mismos a través de la Asociación de Padres de Familia y los Consejos Escolares de Participación Social.

La inscripción de su hijo o tutorado al centro educativo y el pago de la cuota correspondiente a la Asociación de Padres de Familia lo convierten en miembro de la misma, organización cuyo objeto se indica a través de un reglamento que regula la manera en que han de constituirse y la manera en que pueden intervenir en el funcionamiento escolar. Su objeto, plasmado en el artículo 4 del reglamento mencionado, se delimita a la representación ante las autoridades escolares de los intereses en materia educativa de sus asociados, colaborar en el mejoramiento de la comunidad escolar, proponer las medidas que estimen conducentes, participar en las aplicaciones de las aportaciones en numerario, bienes y servicios que la asociación realice al plantel e incluso contribuir a la educación para adultos de sus miembros.

Por su parte los Consejos Escolares de Participación Social, constituidos en un amplio marco legal, tiene como principal objetivo propiciar la participación de los diferentes agentes que integran la comunidad escolar: profesores, alumnos, ex alumnos, directivos escolares, representantes sindicales y personas de la comunidad que estén interesados en contribuir al mejoramiento de la escuela.

MARCO NORMATIVO DE LOS CONSEJOS ESCOLARES
DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.

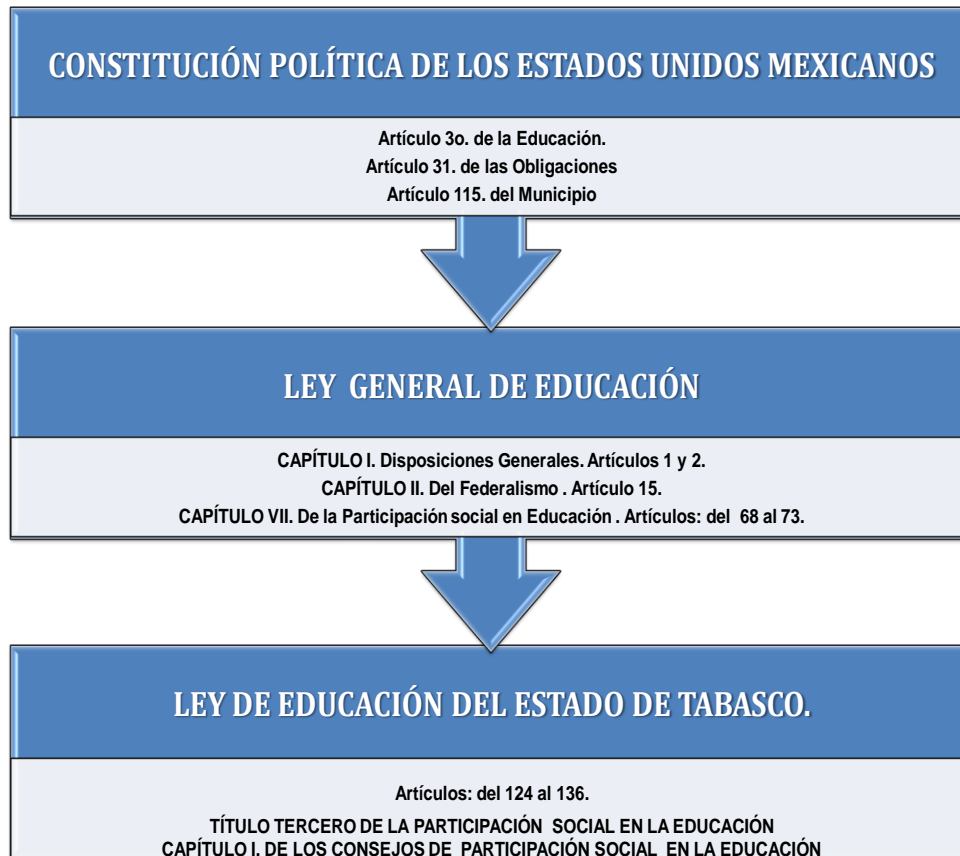


FIGURA 13

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del conjunto de regulaciones los acuerdos secretariales 260 (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de agosto del año 1999) y 280 (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 04 de agosto del año 2000), por los que se establecen los Lineamientos para la constitución y el funcionamiento del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación y los Lineamientos Generales a los que se ajustarán la constitución y el funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación, fueron suscritos con el propósito de impulsar la participación de las comunidades en las tareas educativas con la corresponsabilidad de las madres y padres de familia y de las autoridades federal y locales.

A su vez el acuerdo secretarial 535 (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 08 de Junio de 2010) por el que se emiten los Lineamientos Generales para la Operación de los Consejos Escolares de Participación Social, pretenden involucrar a la comunidad educativa en los procesos de mejora de los centros educativos enfatizando que los Consejos Escolares no intervendrán en aspectos laborales, ni participarán en cuestiones políticas o religiosas, de acuerdo con lo que señala el artículo 73 de la Ley General de Educación.

A través de este umbral legal se esperaba encontrar en la institución educativa una participación activa por parte de los padres de familia, sin embargo sus propias declaraciones y las del resto de la agrupación escolar nos presenta un panorama de apatía y responsabilidades no asumidas. Los actores adoptan una posición de espectadores, esperando que cualquiera de ellos enfrente la problemática que se vive día a día en el plantel educativo, o bien, en el caso de algunos padres de familia deciden cambiar a sus hijos de escuela, aún cuando esa decisión implique dificultades en su organización familiar.

Ejemplo claro lo encontramos en la problemática del horario de clases que trajo un gran rezago educativo en la institución, siendo el primer efecto negativo: el número de horas de clases en las que los alumnos fueron atendidos. El supervisor no estaba enterado a más de dos meses¹⁰⁵ de iniciado el ciclo escolar (2011-2012):

“...a mí no me han dado ni una queja de parte de los padres de familia, ni los alumnos, yo lo supe y por eso fui; ahí el riesgo no está en la inconformidad de los padres de familias, que puede darse, pero el mayor riesgo que yo le veo es la desatención y los padres de familias lo que hacen es llevarse a sus hijos a otras escuelas, o sea no se ponen a pelear, simplemente lo sacan y se va para otro lado y ya los grupos están débiles como para seguirlos debilitando.”

¹⁰⁵ Considerando la fecha en que se realizó la entrevista al mismo.

El profesores no se sienten apoyados por los padres de familia (cómo se vio en apartados anteriores), sin embargo es sorprendente corroborar su participación a través de la formación de alianzas con los profesores para favorecer, en ocasiones, intereses de la minoría en detrimento de la propia educación de sus hijos.

Las obligaciones y responsabilidades son de cada quien y ahí uno como parte de esta cuestión administrativa debería poner el orden, porque es parte de la función de la supervisión, pero si a ti no te están haciendo caso, ni uno, ni otro, te rebasan y pasan por adelante; o sea tu márcale el límite, pero el director puede decir yo voy a seguir porque ya me alié con los padres de familia o los maestros... adelante, allá lo escuchan, hacen lo que ellos quieren o lo que los padres de familia dicen y hacen el problema más fuerte, si tardan en resolverlo, más todavía, esa es la cosa, la suspensión de clases.

Las opiniones divergentes de los padres de familia propician la falta de unidad y sus acciones nos conducen a reflexionar sobre la complicidad como sinónimos del silencio y ausencia de elementos que favorezcan el cumplimiento de las obligaciones de la colectividad escolar y respeto del derecho a la educación que tienen sus hijos.

“Pues yo pienso que es mejor no meterse en problemas, el principal problema, aquí en la escuela, es que los maestros faltan mucho, yo he pensado en sacar de la escuela a mi hijo, pero dicen que es lo mismo en otras escuelas, así que lo mejor es que ellos aprovechen cuando tienen clases...”

“Claro que quiero que mi hijo tenga una buena educación, pero entre los propios padres de familia no hay unidad, mire hasta en las reuniones casi ni asisten y necesitamos el apoyo de todos para que las autoridades educativas nos atiendan, unos cuantos sólo haríamos el ridículo...”

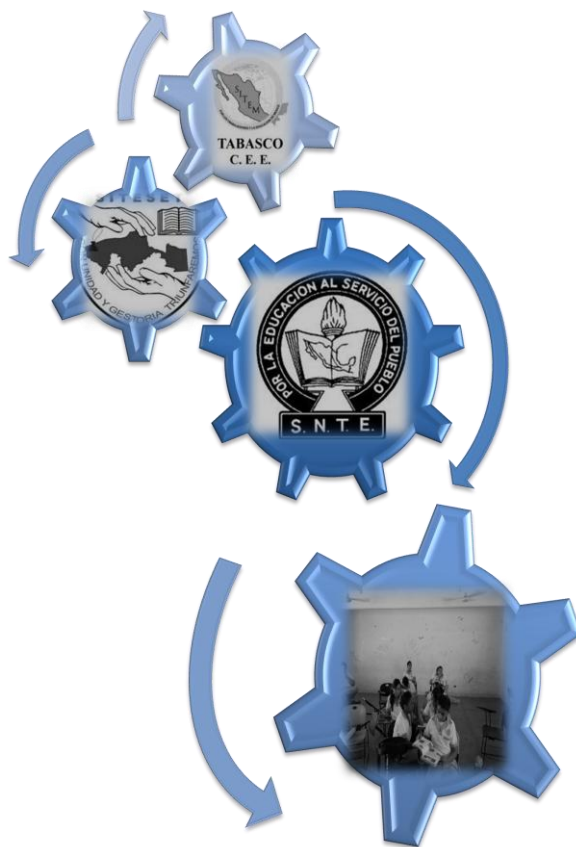
CAPÍTULO VII

“La lucha de los profesores en defensa de sus derechos y de su dignidad debe ser entendida como un momento importante de su práctica docente, en cuanto práctica ética. No es algo externo a la actividad docente, sino algo intrínseco a ella.

El combate a favor de la dignidad de la práctica docente es tan parte de ella misma como el respeto que el profesor debe tener a la identidad del educando, a su persona, a su derecho de ser”.

PAULO FREIRE

REFLEXIONES PARA CONCLUIR.





VII.- REFLEXIONES PARA CONCLUIR.

El recorrido de nuestra investigación nos permitió asomarnos a una realidad social en el que sus fronteras rebasan los límites de la imaginación y la lógica, artilugios, usados por excelencia para entender el mundo en el que nos encontramos inmersos. Abordar el tema de la educación es una invitación abierta al debate, sus múltiples aristas tienen un fuerte atractivo al que es difícil escapar; opiniones similares o encontradas arraigadas en la experiencia conforman el punto de partida.

Explorar esta veta, de interés colectivo, nos conduce a reflexiones en donde la incidencia de factores sociales, económicos y políticos conviven de manera audaz y apasionada conformando un territorio donde se transmiten certezas y temores de una comunidad. Como se ha mencionado en líneas anteriores, nuestras reflexiones no pretenden concluir en lamentaciones, nuestra posición es contraria a toda queja, pretendemos simplemente alejarnos de la ociosidad y actitud pasiva que muchas veces se encubre en diatribas intelectuales, conformadas por argumentos que de manera abrumadora denuncian los perjuicios de este mundo. Estamos convencidos, de que aprehender nuestro entorno, o al menos (modesta y sensatamente) parte de él, implica cuantiosos cuestionamientos y algunas respuestas; búsquedas personales y no de hallazgos en la publicación de decretos institucionalizados, predominando el análisis en lugar de la cómoda admisión de lo comúnmente establecido.

El hábito compartido de señalar a las escuelas (de educación básica) como el campo de batalla propicio para la prevención y/o corrección de males socioculturales, nos presenta una relación de correspondencia directa, en la que el desarrollo social depende de la educación que se imparta en las escuelas.

La aproximación empírica a la realidad social que prevale en las escuelas nos hace coincidir con Savater (1997) sobre el valor de la educación a través de una dualidad de significados de la palabra “valor”; por un lado la valía y validez de la educación y por otro como un acto de valentía, en el que el desaliento y sensación de abandono se acentúan por las exigencias institucionales que se materializan a través de recurrentes reformas educativas y que encuentran su legitimidad en los discursos sobre transformar la sociedad, desarrollo tecnológico, innovación educativa, sociedad del conocimiento, entre otros términos que conforman la jerga que reviste cierta pedagogía moderna.

Esta enorme responsabilidad que se le atribuye a los maestros de educación básica convive con su imagen desvalorizada, y que las más de las veces, la sociedad, se lo atribuye a sus actos y actitudes que encuentran cobijo y respaldo en las siglas de su gremio sindical. Por ello, conocer la opinión de los actores responsables del proceso educativo desde su espacio, desde el territorio donde se producen y reproducen saberes colectivos, fue de una riqueza invaluable. Resultó interesante encontrar en las diversas opiniones, puntos de tangencia o desencuentros de símbolos y significados que modelan su vida laboral y sindical y la manera en que inciden en los fines educativos que en este nivel se han contraído con la sociedad.

Consideramos que las voces de los actores educativos plasmadas en las líneas que conforman parte de nuestro documento nos permitió acercarnos a la realidad social en la que se encuentran inmersos, realidad en la que convergen intereses educativos y políticos y que las más de las veces, los testimonios nos los presentan como irreconciliables.

Ambicioso sería considerar nuestros hallazgos como concluyentes, la reflexión es un ejercicio intelectual que implica movimientos repetidos de péndulo entre el texto y el contexto. Sin embargo consideramos que nuestras expectativas fueron rebasadas, valiosas fueron las posturas teóricas que nos permitieron encontrar puntos de constatación sin incurrir en espejismos deterministas, ya que la pertinencia teórica no guarda una relación unívoca con la realidad social. La riqueza de los Estudios Organizacionales, como punto de convergencia de varias disciplinas sociales, favorece el análisis de las instituciones a través de una visión particular y libre que reconoce la existencia de un distanciamiento crítico del cuerpo teórico que lo integra.

Antes de presentar nuestras conclusiones, reconocemos las limitaciones de nuestro trabajo como elemento explicativo del comportamiento organizacional por lo que no podemos extrapolar nuestros resultados en su totalidad, sin embargo, la utilidad del estudio realizado es innegable, corroborar la multiplicidad de tramas que propician la complejidad de las organizaciones nos invita con tal exigencia a incurrir en nuevas rutas de investigación tales como las que han labrado la historia de los Estudios Organizacionales. Tal complejidad es una puerta de acceso para campos emergentes del conocimiento en el que la investigación empírica tiene un lugar privilegiado; equipararnos intelectualmente a nuestras perplejidades constituye sin lugar a dudas el primer paso para superarlas.

Enunciaremos nuestros resultados sin mantener ningún orden de verificación iniciando con dos de ellos que escapaban de nuestro diseño teórico y metodológico pero que constituyen la realidad social trastocando las actitudes y actos de los actores:

➤ Contrario y opuesto a la razón nos parece el cilicio al que son sometidos los actores educativos, en el que la multiplicidad de conceptos conforman una jerga pedagógica que genera la falta de consenso en la apropiación de significados y por lo tanto en su aplicación y verificación posterior,

a través de la evaluación. Nuestra afirmación se basa en los testimonios de los profesores que reflejan diferentes formas de entender el desempeño organizacional. El uso recurrente del término pareciera que lo reviste de una comprensión absoluta y generalizada de sus alcances, sin embargo, la realidad se ha encargado de mostrarnos tal presunción como una falacia.

Las dimensiones del concepto, varían de actor en actor y de puesto en puesto; para algunos profesores éste se refiere a la consecución de las actividades escolares de acuerdo al Programa de Estudios vigente, para otros se trata del cumplimiento de las funciones inherentes al puesto que ocupan en la estructura organizacional, el trabajo en equipo es el término empleado como sinónimo por algunos agentes. Autoridades educativas que tienen a su cargo la asesoría técnico-pedagógica de los profesores que atienden a los adolescentes no excluyen a nuestro hallazgo, “es el logro de las competencias que adquiere un alumno a lo largo de su trayecto formativo y que lo expresa al resolver problemas” o menos rimbombante “es la acción docente y sus resultados esperados”. La Secretaría de Educación Pública, a su vez, describe el término en función de fortalecimiento de los procesos de evaluación, transparencia y rendición de cuentas. La pertinencia de la Torre de Babel, como ejemplo, resulta indiscutible.

La importancia de este hallazgo radica en que pese a que nuestras pretensiones de investigaciones se plasmaron en el siguiente cuestionamiento: “¿De qué manera trascienden los resultados de la acción colectiva sindical en el desempeño organizacional de la educación secundaria en la modalidad de técnicas del estado de Tabasco?”. El problema medular lo encontramos en que no existe un acuerdo sobre qué ha de entenderse como desempeño organizacional o de acuerdo a Mintzberg (1999), no existe una adecuada *normalización de los resultados* y por lo tanto su evaluación y mecanismos de mejora se encuentran aún más alejados.

Entonces...¿qué es lo que se busca o qué se pretende alcanzar en educación básica?...tomaremos esta interrogante como punto de reflexión y origen a la vez de nuestra siguiente observación.

► La cercanía entre una reforma educativa (la de 2006), cuya propuesta original implicó gran revuelo en el gremio magisterial, movilizaciones sindicales como respuesta y modificaciones medulares para ser aceptada y en escasos 5 años otra se decreta en el 2011, generando descontento al interior del centro escolar, irracional es el adjetivo más utilizado para describirla por parte de los profesores.

Ambas reformas educativas fueron atendidas de manera diferente por el sindicato magisterial (SNTE), sus acciones modeladas por las circunstancias principalmente políticas que prevalecían en cada uno de los momentos respectivos, nos corroboran el papel primordial del sindicato como la organización que permite u obstaculiza la aplicación de las políticas educativas.

Sus efectos como coalición dominante propician un punto de vista en las estructuras de las organizaciones en relación con la distribución del poder y el proceso de toma de decisiones estratégicas. De esta manera la contribución analítica de una interpretación funcional de la conducta organizacional se refiere al mantenimiento del sistema en respuesta a las limitaciones del contexto, complementadas con una interpretación política que no cuenta con las limitaciones y que pone de relieve el papel de la elección.

Estos aspectos se materializan al interior de la institución educativa y nos permite entender que la calidad educativa tan anhelada, discutida y origen de una multiplicidad de estudios e investigaciones no podrá ser alcanzada si la mirada no se vuelve más estrecha a la comunidad educativa.

Si pensamos en la educación como un proceso de reproducción de símbolos y significados que conforman una memoria colectivamente elaborada, los pedagogos y autoridades educativas tienen en primera instancia el reto de educar a los educadores.

➤ Las acciones sindicales al igual que las relaciones laborales no obedecen a ningún patrón específico; si bien es cierto, la normatividad es concebida como elemento restrictivo de la conducta, sus fronteras son limitadas ante la acción organizada del gremio magisterial, la práctica revela su capacidad para ejercer maniobras estratégicas que constituyen formas de resistencia y control al interior de las organizaciones. La singularidad de las autoridades educativas, actores institucionales y sindicatos confieren tonalidades distintas a cada institución educativa. La experiencia vivida a través de la observación y los testimonios nos mostró discordancias repetidas entre el discurso y los actos del mismo agente institucional, por lo que la incidencia de factores contingentes (económicos y políticos, principalmente) se presenta como razón explicativa de esta falta de correspondencia.

➤ La fractura sindical trastocó el funcionamiento de los centros escolares, exigiendo mayor sutileza para investir los elementos de control y organización por parte de las autoridades educativas. En el interior se perciben procesos de colonización a fin de tener un mejor posicionamiento en las negociaciones colectivas, en base al número de afiliados; generando a su vez, la construcción de feudos institucionales gobernados por la coalición sindical dominante.

➤ Paralelismos de autoridad institucional y sindical generan juegos de poder al que no se escapan los miembros de la administración central. Los procesos de contratación de personal docente, permutas de centro de trabajo, incrementos de horas frente a grupo, asignación de plazas y horarios de trabajo, en fin...no obedecen a los procesos de normalización de habilidades y resultados

(Mintzberg, 1999) ni a las necesidades institucionales, sino a los intereses sindicales.

➤ La conformación de sindicatos disidentes propició el quebrantamiento de la hegemonía estructural, no sólo sindical sino también institucional, sin embargo, estas nuevas estructuras sindicales en su mayoría reproducen las mismas prácticas ya sea de manera voluntaria y/o involuntaria. Sus cimientos se fundan en la democracia y el discurso se formaliza a través de los estatutos, en cuya lectura generalmente encontramos evidencia de este isomorfismo. Por lo que valdría la pena reflexionar si los sindicatos que se autodenominan como *independientes, disidentes, etc...* en realidad no constituyen casos que podríamos denominar de *mitosis sindical*.

➤ Los sindicatos no están exentos de los preceptos de idealización a los que hace alusión su referente institucional ni de la aplicación de prácticas estándares y/o estrategias de intervención que regulan gran parte del comportamiento y que a su vez reflejan la manera en la que los individuos hacen lo que su prototipo institucional considera debe hacerse. Mecanismos que escapan a la lógica del espectador ajeno a los procesos pero que la narración y testimonios de los actores involucrados nos permiten encontrar los elementos de coherencia.

➤ La evolución como estrategia de subsistencia que nos presenta la teoría Ecología de las Poblaciones, es adquirida en forma evidente por parte del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación al Servicios del Estado de Tabasco (SITESET), tercer sindicato magisterial fundado en Mayo de 2010 y a poco más de un año al no ser reconocido en el interior de las escuelas (pese a su formal constitución), en Septiembre de 2011 anuncia su cambio de siglas a: Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en México (SITEM) en el Estado de Tabasco.

➤ A su vez, el funcionamiento de las instituciones educativas exterioriza la adopción de mitos racionalizados; sus estructuras y desempeño se ven modificadas por su aplicación. Mitos que se legitiman a través de la búsqueda de la calidad educativa y que están por encima de cualquier racionalidad e interés individual, estos argumentos propician la aceptación social y generan a su vez la maximización de la legitimidad de la propia organización a través de la implementación de procesos de selección para elegir a los profesionistas con los mejores resultados en una evaluación para ser contratados como docentes de educación básica. Actualmente esta práctica de evaluación se ha extendido a los agentes educativos que ya se encuentran en el interior de los centros educativos como parte de un proceso que permita el éxito organizacional, el cual se percibe como un concepto complejo que va más allá de la coordinación y control eficientes de las actividades; se requiere el desarrollo de competencias que propiciarán que la posición de una organización sea más favorable respecto de otra, al considerar los resultados de los actores educativos. Por lo que se pueden vislumbrar nuevas prácticas particulares y por lo tanto nuevas estructuras.

➤ Resulta curioso corroborar las diferentes formas que adquiere la acción organizada del magisterio, ya que en la intimidad de las instituciones educativas se palpa la competitividad permanente entre las diferentes representaciones sindicales, los conflictos continuos que generan la fragmentaciones de la comunidad académica y conformación y/o consolidación de grupos informales, la existencia de grupos de poder que valida la premisa de que es posible identificar desigualdades de poder que se reflejan en un acceso diferencial a la toma de decisiones. Este panorama cambia por completo cuando algún evento externo pretende alterar este “orden”, los actores institucionales conforman un solo bloque a fin de impedir la aplicación de mandatos de las autoridades de la administración central. El caso típico lo constituye la asignación de un nuevo agente a la institución y que ellos consideren transgrede o puede transgredir los derechos laborales de algún miembro del colectivo docente.

➤ Otra constatación es la existencia de mundos sociales constituidos a través de elementos de identidad que favorecen la cohesión o formación de grupos informales, el ser maestro es un título que sólo merecen aquellos egresados de escuelas normales o de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN); como intrusos al medio son considerados los “profesionistas” (así los denominan), egresados de Universidades, que desean formar parte del colectivo docente.

➤ Los testimonios de los líderes sindicales que tuvimos la oportunidad de entrevistar o de escuchar sus discursos, revelan rasgos que conforman su identidad como líderes, identidad que el colectivo docente reconoce y acepta. Se reconocen como “líderes naturales”, en la que de manera permanente toman cualquier resquicio para conformar una plataforma de lucha. El colectivo lo percibe con habilidades especiales que le permiten tener siempre la solución en sus manos; a su vez, ellos se perciben como los *indicados* para ejercer el liderazgo.

➤ La vida sindical se ejerce con tal fuerza en los primeros años de servicio docente; sin embargo, sus acciones prescriben generalmente, cuando el profesor alcanza su meta principal, obtener su tiempo completo. O Bien ha de continuar si desea ascender en su vida laboral, ya que la militancia y cercanía a los líderes sindicales facilitarán el camino.

➤ Hemos constatado a través del seguimiento de las manifestaciones del sindicato magisterial, SITET; que se han suscitado en el Estado, la manera en que los actores califican los mecanismos de negociación sindicales. Las prácticas convencionales propician un apasionamiento exacerbado, que cohesiona a sus afiliados y que a su vez resquebraja el sentimiento de pertenencia de los afiliados al SNTE, al considerar que los líderes del Comité Ejecutivo están coludidos con la Administración, sometiendo sus intereses colectivos a los del actual gobierno. Hablamos de sentimientos, porque pese a que no modifican su membrecía algunos deciden participar en las movilizaciones organizadas por la otra expresión sindical.

Observar de cerca el funcionamiento de la organización, favoreció cerciorarnos de los mecanismos sutiles, significados y símbolos que la integran. Como trabajo empírico en el que privilegiamos prácticas cualitativas, la narrativa utilizada para plasmar e interpretar los testimonios de los actores puede ser sometida a diversos niveles de análisis ya que una limitación metodológica es precisamente la sensibilidad y experiencias del observador a través de los cuales se *filtra* la realidad que tiene enfrente. Sin embargo la comprensión en profundidad no aspira a determinismos que nos harán caer en espejismos sino en potenciar las posibilidades de futuras investigaciones.

BIAGI -organizaciones- SCHMITTER -corporativismo - COSER -actor-
 -sistema- WOODWARD -entorno- CHILD -contingencia- ASTON
 CROZIER -conflicto- FRIEDBERG -evolución- HANNAN - cualitativa-
 RAMIREZ -imágenes- VARGAS -racionalidad- DE LA ROSA -estructura-
 -análisis- POWELL -institucionalismo- DI MAGGIO -mundos sociales- PERROW
 YIN -sociología- PFEFFER -campos organizacionales- SCHMELKES -trama-
 HALL -mecanicista- DURKHEIM -orgánicas- WEBER -grupos
 informales- FOUCAULT -liderazgo- BURNS -poder- STALKER
 FREEMAN -política- SIMON -resultados- MINTZBERG -constructo social-
 BIAGI -organizaciones- SCHMITTER -corporativismo - COSER -actor-
 -sistema- WOODWARD -entorno- CHILD -contingencia- ASTON
 CROZIER -conflicto- FRIEDBERG -evolución- HANNAN - cualitativa-
 RAMIREZ -imágenes- VARGAS -racionalidad- DE LA ROSA -estructura-
 -análisis- POWELL -institucionalismo- DI MAGGIO -mundos sociales- PERROW
 YIN -sociología- PFEFFER -campos organizacionales- SCHMELKES -trama-
 HALL -mecanicista- DURKHEIM -orgánicas- WEBER -grupos
 informales- FOUCAULT -liderazgo- BURNS -poder- STALKER
 FREEMAN -política- SIMON -resultados- MINTZBERG -constructo social-
 BIAGI -organizaciones- SCHMITTER -corporativismo - COSER -actor-
 -sistema- WOODWARD -entorno- CHILD -contingencia- ASTON
 CROZIER -conflicto- FRIEDBERG -evolución- HANNAN - cualitativa-
 RAMIREZ -imágenes- VARGAS -racionalidad- DE LA ROSA -estructura-
 -análisis- POWELL -institucionalismo- DI MAGGIO -mundos sociales- PERROW
 YIN -sociología- PFEFFER -campos organizacionales- SCHMELKES -trama-
 HALL -mecanicista- DURKHEIM -orgánicas- WEBER -grupos
 informales- FOUCAULT -liderazgo- BURNS -poder- STALKER

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- “Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica,” SEP, 2011.
- “Alianza por la Calidad de la Educación” Acuerdo firmado por el Gobierno Federal y el SNTE (SEP-SNTE 2008).
- Álvarez-Gayou, J. (2010). “Cómo hacer investigación cualitativa”. México: Paidós Mexicana S.A.
- Biagi, M. (1988). “Comparative Reflections” en *Bulletin of Comparative Labour Relations*. Número 17.
- Blanpain, R. (1988). “Opening Remarks” en *Bulletin of Comparative Labour Relations*. Número 17.
- Clegg, H. (1976,1985). “El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva”, Madrid: Akal.
- Commons, J.R. (1967). “Trade unions and labor problems”, New York: August M. Kelly.
- Cornfield, Daniel B. “Trabajo, desigualdad y cambio social: incorporando el movimiento obrero en la investigación social”. Departamento de Sociología, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- Coser, L. (1961). “Las funciones del conflicto social”. México: Fondo de Cultura Económica..
- Crozier, M. & Friedberg, (1990). “El Actor y el Sistema. Las Contradicciones de la acción colectiva.” México: Patria, S. A. de C. V. Traducción de la obra en Francés L’acteur et le systeme. Les contraintes de l’action collective. Editada en 1977 por Éditions du Seuil.
- Davis, G. y Thomas, M. (1999). “Escuelas eficaces y profesores eficientes”. Madrid,España, La muralla S.A.
- Ernult, Joël (2004); “Pilotear el desempeño” en Ramírez, Guillermo “Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos” Ed. UDO y UAM.

- Fernández Ruvalcaba Martha Margarita, Páramo Ricoy María Teresa, Ramírez Martínez Guillermo. (2006). “Estudios Organizacionales: tendiendo puentes hacia otras disciplinas”, *Análisis Organizacional*, Vol. 1, Número 2.
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc. (1995). “Les mondes sociaux de l’entreprise”. Collection *Sociologie économique*. Desclée de Brouwer.
- Gareth Morgan. (1996). “Imágenes de la Organización”. México: Alfaomega.
- Garza Toledo, Enrique de la, Javier Melgoza y Marcia Campillo, “Sindicatos, Corporativismo y Sistema de Relaciones Industriales en México”.
- Gergen, Kenneth. (1994). “Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social”. Madrid, España, Paidós. 21-88.
- Gergen, Kenneth y Thatchenkery, Tojo Joseph. (1996). “Organization Science as Social Construction: Posmodern Potentials,” en *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 32, diciembre 1996 No. 4; 356-377. Arlington, USA.
- Guevara Niebla, Gilberto (1992). “La catástrofe silenciosa”. Fondo de Cultura Económica, México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). “Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos” (10ª ed.). Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Goran, Brulin and Tommy Nilsson. (1991) “From Societal to Managerial Corporatism: New Forms of Work as a transformation vehicle”. *Organization Studies*. 12-327.
- Guevara Niebla, G. (2006). “Democracia y Educación” en *Revista Mexicana de Educación Educativa*, Volumen XI, número 29, Abril-Junio.
- Hall H, R. (1996). “Organizaciones: estructuras, procesos y resultados”. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hannan, Michael and Freeman J. (1989). “Organizational Ecology”. Harvard University Press.
- Hatch, Mary J. (1997). “Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives”. New York: Oxford University Press.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). “Metodología de la Investigación”. México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Holm-Deltlev, Köhler y Martín Artiles, Antonio. (2010).”Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales” (3ª edición). Madrid: Delta.
- Hyman, R. (1975,1981). “Relaciones industriales. Una introducción marxista”. Madrid:Blume.
- Loyo Brambila, Aurora.(2008). “Sindicalismo Magisterial” en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen XIII, núm. 37, Abril – Junio 2008.
- Luhmann, N. (1964,1972). “Funktionen und Folgen Formaler Organisationen”. Berlín.
- Martín, Artiles (2003). “Actores y modelos de relaciones laborales: estrategias empresariales y acción sindical”. Madrid: CES.
- Martín López, E. (1997). “Sociología industrial”. Madrid: Fundación para la Formación de Altos Profesionales.
- Martínez M.,(2006). “Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa”. México: Trillas.
- Meneses, Ernesto. (1986). “Tendencias educativas oficiales en México, 1911-1934). Centro de Estudios Educativos, México.
- ____ (1991). “Tendencias educativas oficiales en México, 1974-1976). Centro de Estudios Educativos, UIA, México.
- Mintzberg, Henry. (1979,1999). “La estructuración de las organizaciones”. Barcelona: Ariel S. A.
- ____ (1992). “El poder en la organización”. Barcelona: Ariel S. A.
- McNabb Robert and Keith Whitfield. (1997) “Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance”. *Organization Studies*. 18-821.
- Montaña Hirose, Luis.”Los estudios organizacionales en México” Cambio, poder, conocimiento e identidad. UAM, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, México.

› Nicastro, Sandra.(1997). “La historia institucional y el director en la escuela”. Buenos Aires: Paidós.

› Ornelas, Carlos, “El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón” en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen XIII.

_____(2008).”Política, poder y pupitres: crítica al nuevo federalismo educativo”, México: Siglo XXI.

› Perlman, St. (1962). “Teoría del movimiento obrero”. México: Aguilar.

› Perrow, Charles (1991) “Sociología de las organizaciones”. (3ª edición). Madrid: McGrawHill.

› Pfeffer, J. 2000. “Nuevos rumbos en la teoría de la organización.” (Problemas y posibilidades). México: Oxford University Press..

› Plan y Programas de Estudios 1993. Educación Básica. Secundaria. SEP.

› Plan de Estudios 2006. Educación Básica. Secundaria. SEP.

› Powell W.,W. y Dimaggio P. (compiladores) (2001). “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”. México: Fondo de Cultura Económica.

› Prioridades y Restos de la Educación Básica ,2008. Curso Básico de Formación Continua. Secretaría de Educación Pública.

› Ramírez, Guillermo (2004); “El Management del desempeño en las organizaciones Públicas” en Ramírez, Guillermo “Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos” Ed. UDO y UAM.

› Ramírez, Guillermo, Vargas, Germán y De la Rosa, Ayuzabeth. (2011). “Estudios organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”. FORUM DOCTORAL Número 3. Edición Especial. Enero – Abril de 2011.

› Raphael, R. (2007). “Los socios de Elba Esther”, México, Planeta.

› Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1999). “Metodología Cualitativa”. España: Universidad de Deusto.

› Sandoval, Etelvina (2002). “La trama de la escuela secundaria: Institución, Relaciones y Saberes.” México: Universidad Pedagógica Nacional/Plaza y Valdés.

- › Savater, Fernando. (1997). “El valor de educar”. México: Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América.

- › SEP-SNTE (2006a). “Informe nacional. Consulta nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria. Tendencias principales en talleres escolares, eventos estatales y foros regionales.” México: SEP-SNTE.

- › SEP-SNTE (2006b). “Informe nacional. Consulta nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria”. México: SEP-SNTE.

- › Schmelkes, Silvia. (2001). “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. México, Secretaría de Educación Pública.

- › Schmitter, Ph. C. (1994). “¡El corporativismo ha muerto! ¡Larga vida al corporativismo!”, en *Zona Abierta*, Núm. 67/68, Pp. 61-84.

- › Secretaria de Educación Pública. (1998). “Perfiles profesionales necesarios para ser parte del personal docente de las escuelas secundarias técnicas”. México: Autor.

- › Street, Susan. (1992). “EL SNTE y la política educativa, (1970-1990) en *Revista Mexicana de Sociología*, Volumen 54, núm. 2.

- › ____ (2003). “Trabajo docente y subjetividad magisterial: viejos debates en nuevos contextos” en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen VIII, núm. 19, Septiembre – Diciembre 2003.

- › ____ (2005). “Líderes y construcción del poder; las maestras y el SNTE, de Regina Cortina” en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen X, núm. 24, Enero – Marzo 2005.

- › Vázquez R. y Ángulo, F. (2003). “Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica). Granada: Aljibe.

- › Yin, R. K. (2003). “Case Study Research. Design and Methods.” Oaks-London-New Delhi. Third Edition. Sage Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS.

- http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm. Consultado en Diciembre de 2010.
- <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/WhatShouldYouMeasure/tabid/138/Default.aspx>. Consultada en Diciembre de 2010.
- http://www.setab.gob.mx/serv_edu/estad/cifras/pdf/hist/fin20102011.pdf
Consulta en Junio de 2012.
- <http://www.pisa.oecd.org>
Consulta en Junio 2011.

SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES -procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES -procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES -procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos
RELATOS -NEGOCIACIÓN -actores- **DESARROLLO SOCIAL** -compromisos-
POLÍTICA -poder- REALIDAD -pupitres- **INTERESES** -lucha- RELACIONES
SINDICATOS - magisterio- **DESEMPEÑO** -secundaria- EDUCACIÓN -institución- AFILIACIÓN
 -investigación- **SIGNIFICADOS** -saberes- VALORES - procesos

ANEXOS

ANEXO 1

Artículo 47 de los Estatutos de SNTE.

Los órganos de gobierno del Sindicato son:

- I. El Congreso Nacional;
- II. El Congreso Nacional de Educación;
- III. El Consejo Nacional;
- IV. El Secretariado Nacional;
- V. El Comité Ejecutivo Nacional;
- VI. El Comité Nacional de Vigilancia;
- VII. El Comité Nacional de Fiscalización, Transparencia y Rendición de Cuentas;
- VIII. El Comité Nacional Electoral;
- IX. El Comité Nacional de Acción Política;
- X. El Congreso Seccional;
- XI. El Pleno Seccional;
- XII. El Comité Ejecutivo Seccional;
- XIII. La Asamblea Regional;
- XIV. El Pleno Regional
- XV. El Comité Regional;
- XVI. La Asamblea Delegacional;
- XVII. El Pleno Delegacional;
- XVIII. El Comité Ejecutivo Delegacional;
- XIX. La Asamblea de Centro de Trabajo;
- XX. El Representante de Centro de Trabajo;
- XXI. La Asamblea de Escuela; y
- XXII. El Representante de Escuela.

ESTATUTOS 2006

COMITÉ EJECUTIVO DEL SITET

| | |
|--|--|
| PROFR. MOISÉS VALENZUELA RODRÍGUEZ Secretario General | PROFR. FERNANDO CHAN ASCENCIO Srio. de Actas y Acuerdos |
| PROFR. MARCOS MEZQUITA GARCIA Secretario de Organización I | PROFR. ANGEL OCAÑA FLORES Srio. de Asuntos Jurídicos |
| PROFR. FRANCISCO SANCHEZ GÓMEZ Secretario de Organización II | PROFRA. MARIA VICTORIA ESTRADA VILLEGAS Sria. de Asuntos Profesionales |
| PROFR. ABELARDO OCHOA JAVIER Secretario de Organización III | PROFRA. CLAUDIA GÓMEZ ANGUIANO Sria. de Equidad y Género |
| PROFR. FRANCISCO VARGAS HERNÁNDEZ Secretario de Organización IV | PROFRA. IRMA GUZMÁN PÉREZ Sria. de Patrimonio Sindical |
| PROFR. ALVARO SANCHEZ AVILA Secretario de Organización V | PROFR. ENRIQUE SOBERANES RIVERA Srio. de Relaciones Intersindicales |
| PROFR. JOSE FRANCISCO SOLÍS MONTIEL Secretario de Organización VI | PROFRA. DARCEDALIA GUZMÁN PÉREZ Sria. de Asistencia Social |
| PROFR. PORFIRIO SANCHEZ CRUZ Secretario de Organización VII | PROFR. JONATAN SARRACINO SARRACINO Srio. de Recursos Humanos y Materiales |
| PROFRA. LETICIA OSORIO REYES Secretaria de Organización VIII | PROFRA. MARILU SANTOS MÉNDEZ Contralor General |
| PROFR. CLEMENTE ORTIZ MÉNDEZ Secretario de Organización IX | PROFR. ROGER ARIAS GARCIA Secretario Técnico "A" |
| PROFRA. NATALIA MÉNDEZ JIMÉNEZ Sria. de Conciliación y Derechos Lab. de CAPEP | PROFR. ALFONSO ONOFRE SOSA Secretario Técnico "B" |
| PROFRA. ISOLINA GONZÁLEZ FLORES Sria. de Conciliación y Derechos Lab. de Preescolar | PROFR. ELI JAVIER ALCOCER Comisión de Educ. Artística |
| PROFR. GUSTAVO JIMÉNEZ AVALOS Srio de Conciliación y Derechos Lab. de Primaria | PROFR. JESÚS EMMANUEL REYES CUEVAS Comisión de Educación Inicial |
| PROFR. JOSÉ GUADALUPE FIAS FRIAS Srio de Conciliación y Derechos Lab. de Secundarias | PROFR. TRANQUILINO MORALES GARCIA Comisión de Seguros de Vida |
| PROFRA. ISABEL VIDAL MALDONADO Sria. de Conciliación y Derechos Lab. de Sec. Generales | PROFRA. THALIA DE JESUS LEZAMA NAHAUTH Patronato del Seguro del Trabajador de la Educación |
| PROFR. GONZALO CASTILLO ARAGON Srio. de Conciliación y Derechos Lab. de Sec. Técnicas | PROFRA. ISABEL PEÑA ZURITA Caja de Ahorro |
| PROFR. LUIS FERNANDO DORANTES UXUL Srio. de Conciliación y Derechos Lab. de Telesecundarias | PROFRA. LORENA JANETTE CHAVEZ SANCHEZ Fundación para la Cultura del Maestro |
| PROFRA. MARTINA OCAÑA CRUZ Sria. de Conciliación y Derechos Lab. de Educ. Indígena | PROFR. MIRIAM ROSADO HERNÁNDEZ Sria. de Innovación Educativa |
| PROFR. MIGUEL ANGEL MARTÍNEZ LÓPEZ Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Personal de Apoyo | PROFR. RUBICEL GARCIA DE LA CRUZ Srio. de Estudios Sindicales |
| PROFRA. JUANA MAY LANDERO Sria. de Conciliación y Derechos Lab. de Normales | PROFRA. MARIA AURORA GUZMÁN CHAVEZ Sria. de Derechos Humanos |
| ING. SANTOS FARIA OCAÑA Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Nivel Med. Sup. y Sup. | PROFR. JOSE RAMON DE LA CRUZ SALAYA Srio. de Promociones Laborales |
| PROFR. MARIANO VALDEMAR CARMONA RESENDIZ Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de IDIFTEC'S y Telebach. | PROFRA. ROSA MARIA CORTES ZURITA Sria. de Actualización y Superación Académica |
| PROFR. CARLOS E. ALVAREZ GÓMEZ Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Educación Física | PROFR. CARLOS MARTÍN BOLÍVAR Srio. de Informática |
| PROFR. RICARDO LÓPEZ FRIAS Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Educación Especial | PROFRA. TERESITA DE JESUS LEON DE LA O. Sria. de Eventos Especiales |
| PROFR. PEDRO HERNÁNDEZ ACEVEDO Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Misiones Culturales | PROFRA. NORMA ADRIANA PRIEGO PÉREZ Sria. de Enlace Político |
| PROFR. MARCOS A. REYES LIRA Srio. de Conciliación y Ders. Lab. de Personal Directivo | PROFR. MANUEL ANTONIO MARTÍNEZ MADRIGAL Srio. de Coordinación del Área Laboral |
| PROFR. ALEJANDRO URIBE HERNÁNDEZ Srio. de Capacitación Educativa | PROFR. SANTIAGO DOMÍNGUEZ VAZQUEZ Srio. de Conciliación Sindical |
| PROFR. JORGE ALBERTO CARRILLO JIMÉNEZ Srio. de Carrera Magisterial | PROFR. LUIS MANUEL SILVERIA CHIN Srio. de Atención y Participación Ciudadana |
| PROFR. JORGE LUIS AMESQUITA PÉREZ Srio. de Recursos Financieros | PROFR. MARIO MARTÍNEZ ALVAREZ Atención Laboral de Educación Indígena Chol |
| PROFR. JULIO CESAR BAÑOS BAÑOS Srio. de Crédito Federal | PROFR. JOSE AVALOS CORDERO Presidente de la Comisión Estatal de Honor y de Justicia |
| PROFR. ISIDRO ALFONSO YERVES LÓPEZ Srio. de Crédito Estatal | PROFR. ARCEO RIVERA LÓPEZ Presidente del Colegio Electoral |
| PROFR. RUFFO CERINO LÓPEZ Srio. de Vivienda | PROFR. TEOFILO MORENO HERNÁNDEZ Coordinador de Comunicación Social |
| PROFR. ROBERTO PÉREZ ORUETA Srio. de Servicios Médicos ISSSTE | |
| PROFR. SAUL ALEJANDRO ESCAMILLA Srio. de Servicios Médicos ISSSET | |
| PROFR. FELIPE ALCUDIA PÉREZ Srio. de Promociones Económicas | |
| PROFR. JORGE ORDÓÑEZ ALVAREZ Srio. de Acción Política e Ideológica Sindical | |
| PROFR. DIEGO ANIMAS DELGADO Srio. de Cultura y Recreación | |
| PROFR. ARNOLDO RODRÍGUEZ Srio. de Jubilados y Pensionados | |
| PROFR. ARMANDO LÓPEZ MADRIGAL Srio. de Estadística y Planeación | |
| PROFR. CARLOS A. RAYGOSA CHAB Srio. de Comunicación, Prensa y Propaganda | |

ANEXO 3

PROPAGANDA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SITET PARA OCUPAR UNA DIPUTACIÓN EN EL ESTADO DE TABASCO. ELECCIONES 01 DE JULIO DE 2012.



ANEXO 4

ESTADÍSTICA BÁSICA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN LA MODALIDAD DE TÉCNICAS DEL ESTADO DE TABASCO.

| MUNICIPIO ¹⁰⁶ | NÚM. DE ESCUELAS | TOTAL DE ALUMNOS | DOCENTES |
|--------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Balancán | 1 | 389 | 19 |
| Cárdenas | 14 | 5,157 | 322 |
| Centla | 3 | 1,225 | 62 |
| Centro | 37 | 16,267 | 934 |
| Comalcalco | 5 | 2,120 | 90 |
| Cunduacán | 4 | 1,755 | 99 |
| Emiliano Zapata | 1 | 262 | 14 |
| Huimanguillo | 3 | 1,291 | 59 |
| Jalpa de Méndez | 2 | 924 | 43 |
| Jonuta | 1 | 241 | 20 |
| Macuspana | 6 | 2,285 | 106 |
| Paraíso | 6 | 2,131 | 122 |
| Tacotalpa | 2 | 531 | 41 |
| Teapa | 2 | 292 | 30 |
| Tenosique | 2 | 340 | 22 |
| TOTAL | 89 | 35,210 | 1,983 |

Fuente: Elaboración propia en base a la Estadística Básica del Sistema Educativo Estatal a Inicio de Curso 2011-2012.

Secretaría de Educación de Estado de Tabasco. Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización; Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto; Coordinación del Sistema de Información Estadística.

¹⁰⁶ El Estado de Tabasco cuenta con 17 municipios de los cuales 2 (Jalapa y Nacajuca) no proporcionan el servicio este servicio educativo en la modalidad de técnica. En estos municipios la educación secundaria se proporciona a través de las modalidades de: General, Comunitaria Rural (CONAFE) y Telesecundaria.

ANEXO 5

| GRUPO | MATUTINO | | | | | | | | | | | | VESPERTINO | | | | | | | | SUBTOTALES | | | | TOTALES | |
|---------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| | A | | B | | C | | D | | E | | F | | A | | B | | C | | D | | MAT | | VESP | | MAT | VESP |
| | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | ACTUAL | | | |
| PRIMERO | 21 | 20 | 18 | 19 | 31 | 12 | 18 | 22 | 14 | 26 | 27 | 12 | 21 | 10 | 19 | 11 | 14 | 9 | 19 | 10 | 129 | 111 | 73 | 40 | 240 | 113 |
| SEGUNDO | 13 | 26 | 29 | 10 | 11 | 29 | 29 | 14 | 26 | 40 | 8 | 32 | 23 | 14 | 20 | 16 | 11 | 20 | 22 | 17 | 116 | 151 | 76 | 67 | 267 | 143 |
| TERCERO | 19 | 14 | 18 | 18 | 20 | 22 | 16 | 17 | 14 | 21 | 17 | 17 | 23 | 14 | 15 | 14 | 11 | 18 | | | 104 | 109 | 49 | 46 | 213 | 95 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 349 | 371 | 198 | 153 | 720 | 351 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL DE ALUMNOS | | | | 1071 | |

NÚMERO DE ESTUDIANTES DE LA SECUNDARIA TÉCNICA.

CICLO ESCOLAR: 2011-2012.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Dirección de la escuela.

ANEXO 6



FORTALECIMIENTO PARA DOCENTES 2012

LA SECCION 29 DEL SINDICATO NACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DEL ESTADO DE TABASCO, EN CUMPLIMIENTO CON EL COMPROMISO DE ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y DE FORTALECER LA PREPARACIÓN PARA LOS DOCENTES EN SERVICIO.

CONVOCA

A participar en el curso-taller "Fortalecimiento para docentes 2012", a todos los hijos de maestros recién egresados de educación con perfil docente, maestros en servicio sin plaza de base, docentes que desean promoverse en hora, así como también a todos los maestros interesados en el curso-taller para revalorar su práctica docente. Temática del curso-taller: (El SNTE y su compromiso con la Educación; Habilidades Intelectuales; Marco Legal y Normativo; Dominio de los enfoques de Planes y Programas de Estudio de Educación Básica; Competencias Didácticas; Identidad Profesional y Ética; Capacidad de Percepción y Respuesta a las Condiciones Sociales del entorno de la Escuela ; Evaluación). Deberán cumplir con las siguientes:

BASES

-CUBRIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

Llenar solicitud de inscripción (Se proporcionará en la Sede de inscripción)

Original y copia fotostática de acta de nacimiento.

Original y copia fotostática de Título Profesional.

Copia del Talón de Cheque del docente en servicio y si es de nuevo ingreso del familiar que lo avala.

-LOS INTERESADOS PODRÁN SOLICITAR SU INSCRIPCIÓN DESDE LA PUBLICACIÓN DE LA PRESENTE CONVOCATORIA, HASTA EL 17 DE ABRIL DEL PRESENTE AÑO, EN LAS SIGUIENTES SEDES:

-Oficinas de Organización del SNTE ubicadas en la Calle Maestro Tabasqueño Núm. 113, Col. 18 de marzo, Villahermosa, Tabasco. C.P. 86150.

-En cada municipio con los Coordinadores municipales de los delegados sindicales.

-Una vez registrada su inscripción se le entregará un comprobante con información sobre la fecha, horario y sede del curso.

-Para hacerse acreedor de Constancia de Participación del Curso "Fortalecimiento para Docentes" deberán haber cubierto un mínimo del 90% de asistencias y cumplir con las actividades señaladas por el instructor.

-Los cursos se impartirán de manera gratuita, en dos modalidades de manera presencial y de manera virtual, se les proporcionará una contraseña, para ingresar a las antologías en línea y los materiales a utilizar en el curso.

FRATERNALMENTE
"POR LA EDUCACIÓN AL SERVICIO DEL PUEBLO"


PROFR. PEDRO ANTONIO ESTRADA ALMEIDA
SECRETARIO GENERAL

ANEXO 7

COMISION ESTATAL MIXTA DE ESCALAFON
S. E. P. **S. N. T. E./**
S.I.T.E.T.¹⁰⁷
CREDITO ESCALAFONARIO ANUAL
(TRABAJADORES DOCENTES)
AÑO LECTIVO: 20__-20__

(1) _____
Nombre del Empleado: Paterno Materno Nombre (s)
(2) _____ (3) _____ (4) _____
Filiación Clave completa y categoría Especialidad
(5) _____
Lugar de servicio: Estado Municipio o Población
(6) _____
Domicilio Particular: Calle y número Colonia Zona Postal

Ciudad Estado Etc.

(7)
APTITUD

INICIATIVA

A En el ámbito de la teoría pedagógica y de la práctica educativa.

Calificación

B En otros ámbitos de la cultura y de la vida social.

LABORIOSIDAD

A En el cumplimiento de sus funciones específicas.

B En el mejoramiento del medio.

EFICIENCIA

A Capacidad de docencia, de Dirección, o de Supervisión.

a) Calidad y cantidad en el cumplimiento de la labor educacional.

b) Técnica y organización del trabajo.

SUMA PARCIAL

DISCIPLINA

PUNTUALIDAD

SUMA TOTAL

¹⁰⁷ Se modifican las siglas del sindicato en función de la afiliación sindical del profesor.

(8) Lugar y Fecha

(9) Firma Oficial: Director de la escuela

Delegado Sindical

Vo. Bo.
Supervisor de la zona escolar

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA.

1.- Nombre del empleado. Se anotará completo y sin abreviaturas, ordenado por el apellido paterno, materno y nombre (s). Debe coincidir con los datos del nombramiento.

2. Filiación. Debe anotarse la que corresponde al Registro Federal de Causantes.

3. Anótese la clave completa contenida en el talón de cheque, que se inicia invariablemente con los números 1107, y la Categoría, la que indica el nombramiento.

4. Especialidad. Se anota la especialidad en la cual el trabajador está desempeñando sus plazas, al expedirse este documento.

5. Lugar de Servicio. Se anota la Dirección General, Federal, Oficina, Escuela, etc., donde el trabajador labore, incluyendo: Estado, Municipio o Población.

6. Domicilio Particular. Se anota completo, para hacer efectiva la información en los aspectos escalafonarios.

7. Aspectos a calificar. Se sujetará a lo dispuesto por el instructivo de evaluación que obra en poder de las Dependencias y Delegaciones Sindicales.

8. Lugar y Fecha. Se anota el lugar donde se produzca el documento, así como día y año de su expedición.

9. Legalización del Crédito:

a) Debe estar firmado por el Jefe inmediato del trabajador y por el Representante Sindical, con el visto bueno de la autoridad inmediata superior al calificador, y los sellos respectivos.

b) Tratándose de trabajadores comisionados en los sindicatos, deberá estar firmado por el funcionario sindical del cual dependa y por quien le siga en jerarquía superior sindical; tratándose de otros comisionados se considerará el inciso L) del instructivo ¹⁰⁸ del Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública.

c) En el caso de los trabajadores comisionados, se adjuntará fotocopia del oficio de comisión.

d) En todos los casos se anotará la antefirma y cargo que desempeñen quienes firmen este documento.

¹⁰⁸ Todos los trabajadores de base de la Secretaría de Educación Pública tienen derecho al Crédito Escalonario Anual. Tienen el mismo derecho, quienes laboren con el carácter de comisionados en dependencias distintas a las de su adscripción y quienes cubran interinamente plazas de base. Su expedición, obligatoria y oportuna, queda a cargo del responsable de la dependencia en la que el trabajador preste sus servicios.

ANEXO 8

EQUIVALENCIA EN HORAS DE LOS ESTÍMULOS DE CARRERA MAGISTERIAL PARA CADA NIVEL.¹⁰⁹

| CATEGORÍAS | DENOMINACIÓN | EQUIVALENCIA EN HORAS NIVELES | | | | |
|------------|---------------------------------------|-------------------------------|-----|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E |
| E0301 | Inspector General de Secundaria. | 9 | 8.5 | 8 | 7 | 7 |
| E0351 | Jefe de Enseñanza Secundaria. | 9 | 8.5 | 8 | 7 | 7 |
| E0321 | Director de Secundaria. | 9 | 8.5 | 8 | 7 | 7 |
| E0341 | Subdirector Secretario de Secundaria. | 9 | 8.5 | 8 | 7 | 7 |
| E0363 | Profesor de enseñanza secundaria. | 9 | 8.5 | 8 | 7 | 7 |

Fuente: Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

¹⁰⁹ El incremento salarial que obtendrá el profesor al ser promovido en cada uno de los niveles que establece el Programa de Carrera Magisterial corresponde a su equivalente en numerario de las horas docentes que se indican en la tabla.

ANEXO 9

AÑOS MÍNIMOS DE PERMANENCIA PARA PROMOVER AL SIGUIENTE NIVEL DE CARRERA MAGISTERIAL.

| NIVELES DE ESTÍMULO | | A | B | C | D | E |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Años mínimos de permanencia | <i>Zona urbana y rural.</i> | 3 | 3 | 4 | 4 | - |
| | <i>Zona de bajo desarrollo¹¹⁰</i> | 2 | 2 | 2 | 2 | - |

Fuente: Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

¹¹⁰ Para que la zona en la que el docente preste sus servicios sea considerada de bajo desarrollo, de acuerdo a los lineamientos generales de carrera magisterial debe cumplir con tres requisitos: que carezcan de los servicios de agua entubada y energía eléctrica y que sean de difícil acceso, con tiempo de transporte mayor a treinta minutos a la localidad más cercana que cuente, con servicios urbanos cuando el medio de transporte sea público y diario, y/o tengan que hacerse recorridos a pie.

ANEXO 10

FACTORES Y PUNTAJES MÁXIMOS DE EVALUACIÓN

| FACTORES | PUNTAJES MÁXIMOS | | |
|----------------------------|------------------|--------------|--------------|
| | 1ª Vertiente | 2ª Vertiente | 3ª Vertiente |
| Aprovechamiento escolar | 50 | 40 | 30 |
| Formación continua | 20 | 20 | 20 |
| Actividades cocurriculares | 20 | 20 | 20 |
| Preparación profesional | 5 | 5 | 5 |
| Antigüedad | 5 | 5 | 5 |
| Gestión escolar | -- | 10 | -- |
| Apoyo educativo | -- | -- | 20 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.


ANEXO 11

PUNTAJE ASIGNADO A LA ANTIGÜEDAD

| AÑOS DE SERVICIO | PUNTAJE |
|------------------|---------|
| 1 | 0.2 |
| 2 | 0.4 |
| 3 | 0.6 |
| 4 | 0.8 |
| 5 | 1.0 |
| 6 | 1.2 |
| 7 | 1.4 |
| 8 | 1.6 |
| 9 | 1.8 |
| 10 | 2.0 |
| 8 | 2.2 |
| 12 | 2.4 |
| 13 | 2.6 |
| 14 | 2.8 |
| 15 | 3.0 |
| 16 | 3.2 |
| 17 | 3.4 |
| 18 | 3.6 |
| 19 | 3.8 |
| 20 | 4.0 |
| 21 | 4.2 |
| 22 | 4.4 |
| 23 | 4.6 |
| 24 | 4.8 |
| 25 o más | 5 |

Fuente: Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

ANEXO 12



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

CARTILLA DE EDUCACIÓN BÁSICA

EDUCACIÓN SECUNDARIA

4° PERIODO ESCOLAR. PRIMER GRADO

CICLO ESCOLAR _____
ETAPA DE PRUEBA _____

NOMBRE DEL(DE LA) ALUMNO(A): _____

PRIMER APELLIDO
SEGUNDO APELLIDO
NOMBRE(S)

CURP: _____ GRUPO: _____ TURNO: _____

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____ CCT: _____

| NIVEL DE DESEMPEÑO | DESCRIPCIÓN | COLABORACIÓN REQUERIDA POR PARTE DE LA FAMILIA, DOCENTES Y DIRECTIVOS | EQUIVALENCIA CON LA ESCALA NUMÉRICA |
|--------------------|---|---|-------------------------------------|
| A | Muestra un desempeño destacado en los aprendizajes que se esperan en el bloque. | Para conservar el nivel es necesario mantener el apoyo que se le brinda. | 10 |
| B | Muestra un desempeño satisfactorio en los aprendizajes que se esperan en el bloque. | Necesita refuerzo adicional para resolver las situaciones en las que participa. | 9 8 |
| C | Muestra un desempeño suficiente en los aprendizajes que se esperan en el bloque. | Requiere apoyo y asistencia permanente para resolver las situaciones en las que participa. | 7 6 |
| D | Muestra un desempeño elemental en los aprendizajes que se esperan en el bloque. | Requiere apoyo, tutoría, acompañamiento diferenciado y permanente para resolver las situaciones en las que participa. | 5 |

| NIVEL DE DESEMPEÑO | ASIGNATURAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------|----|-----|----|---|--------------------------|----|-----|----|---|---------------|----|-----|----|---|----------------------------------|----|-----|----|---|--------------|----|-----|----|---|---------------------------------|----|-----|----|---|--------------------|----|-----|----|---|------------------|----|-----|----|---|--|----|-----|----|---|---|---|---|---|---|
| | ESPAÑOL I | | | | | SEGUNDA LENGUA: INGLÉS I | | | | | MATEMÁTICAS I | | | | | CIENCIAS I (ÉNFASIS EN BIOLOGÍA) | | | | | TECNOLOGÍA I | | | | | GEOGRAFÍA DE MÉXICO Y DEL MUNDO | | | | | ASIGNATURA ESTATAL | | | | | EDUCACIÓN FÍSICA | | | | | ARTES I (MÚSICA, DANZA, TEATRO O ARTES VISUALES) | | | | | | | | | |
| | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | BLOQUES | | | | | | | | | | | | | | |
| | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | I | II | III | IV | V | | | | | |
| A | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| B | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| C | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| D | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

El(la) maestro(a) registrará la calificación de acuerdo con el nivel de desempeño alcanzado por el(la) alumno(a) atendiendo a la escala numérica correspondiente.

| ASIGNATURAS | BLOQUES | | | | | PROMEDIO FINAL |
|---|---------|----|-----|----|---|----------------|
| | I | II | III | IV | V | |
| ESPAÑOL I | | | | | | |
| SEGUNDA LENGUA: INGLÉS I | | | | | | |
| MATEMÁTICAS I | | | | | | |
| CIENCIAS I (ÉNFASIS EN BIOLOGÍA) | | | | | | |
| TECNOLOGÍA I | | | | | | |
| GEOGRAFÍA DE MÉXICO Y DEL MUNDO | | | | | | |
| ASIGNATURA ESTATAL | | | | | | |
| EDUCACIÓN FÍSICA | | | | | | |
| ARTES I (MÚSICA, DANZA, TEATRO O ARTES VISUALES) | | | | | | |
| MARQUE SI EL APRENDIZAJE Y/O LA PROMOCIÓN DE GRADO DEL(DE LA) ALUMNO(A) SE ENCUENTRA EN RIESGO. | ○ | ○ | ○ | | | |
| | TOTAL | | | | | |

| | |
|--------------------|--------------|
| TECNOLOGÍA I | CLAVE: _____ |
| ÉNFASIS: _____ | |
| ARTES I | |
| DISCIPLINA: _____ | |
| ASIGNATURA ESTATAL | |
| NOMBRE: _____ | |

| | |
|---------|--|
| TUTORÍA | ASISTIÓ: <input type="radio"/> SÍ <input type="radio"/> NO |
|---------|--|

| | |
|------------------------|---|
| PROMEDIO GENERAL ANUAL | <input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| | <small>NUMERO LETRA</small> |

| FIRMA DEL PADRE, MADRE DE FAMILIA O TUTOR(A) | |
|--|-----------|
| BLOQUE I | BLOQUE IV |
| BLOQUE II | BLOQUE V |
| BLOQUE III | |

| | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|
| INASISTENCIAS | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|

BE14012

FOLIO _____

ESTA CARTILLA ES VÁLIDA EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. NO REQUIERE TRÁMITES ADICIONALES DE LEGALIZACIÓN Y NO ES VÁLIDA SI PRESENTA BORRADURAS O ENMENDADURAS.

El(la) maestro(a) registrará, al concluir el segundo bloque, o en el momento del ciclo escolar en el que observe dificultades en el desempeño del(de la) alumno(a), información acerca de las necesidades de apoyo que éste(a) requiere y las acciones que la escuela y la familia deben realizar conjuntamente con el educando para favorecer que avance en los aprendizajes esperados, establecidos en los Programas de Estudio. En caso de requerir más espacio, utilice hojas adicionales.

| BLOQUE | ASIGNATURA | ESPECIFICAR LOS APOYOS REQUERIDOS |
|--------|------------|-----------------------------------|
| | | |

OBSERVACIONES GENERALES

Si es necesario, el(la) maestro(a) registrará las situaciones que interfieren o pueden favorecer el desempeño del(de la) alumno(a).

**OBSERVACIONES DEL(DE LA) MAESTRO(A) SOBRE COMPETENCIA LECTORA:
VELOCIDAD, COMPRENSIÓN Y FLUIDEZ DE LECTURA**

El(la) maestro(a) registrará en el momento correspondiente los Niveles de Logro de la Competencia Lectora, rellenan el círculo que describa la situación del(de la) alumno(a). El único objeto de estas observaciones es brindar mayor información sobre este elemento de aprendizaje indispensable para el desempeño académico de los propios educandos. Estas observaciones no deberán condicionar por sí mismas la promoción de grado.

| MOMENTO | | Agosto (Diagnóstico Inicial) | Noviembre | Marzo | Junio (Final) |
|-----------------------------|--|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| VELOCIDAD DE LECTURA | | ¿Cuántas palabras lee por minuto? | | | |
| ▲ Nivel de Logro | Avanzado/Mayor que 144 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Estándar/De 135 a 144 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Se acerca al Estándar/De 125 a 134 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Requiere Apoyo/Menor que 125 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palabras leídas por minuto | | | | | |
| COMPRENSIÓN LECTORA | | ¿Qué tanto entiende lo que lee? | | | |
| ▲ Nivel de Logro | Avanzado Respondió correctamente a las 4 preguntas sobre la lectura. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Estándar Respondió correctamente a 3 de las 4 preguntas sobre la lectura. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Se acerca al Estándar Respondió correctamente a 2 de las 4 preguntas sobre la lectura. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Requiere Apoyo Respondió correctamente a 1 o a ninguna de las 4 preguntas sobre la lectura. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| FLUIDEZ LECTORA | | ¿Qué tan bien lee? | | | |
| ▲ Nivel de Logro | Avanzado Sin dificultad en cuanto a entonación, ritmo, fraseo y pausas adecuadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Estándar Entonación, fraseo, pausas adecuadas y ritmo apropiados. Puede mejorar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Se acerca al Estándar Presenta dificultad en cuanto a entonación, ritmo, fraseo y pausas adecuadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | Requiere Apoyo Presenta problemas severos en cuanto a entonación, ritmo, fraseo y pausas adecuadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

RECOMENDACIONES

Se propone que los padres y madres, familiares o tutores, dediquen 20 minutos diarios a leer con sus hijos(as).

Para mayor información sobre los estándares nacionales de Competencia Lectora, puede consultar el portal:

www.leer.sep.gob.mx

Estándares Esperados de Velocidad de Lectura en Secundaria (palabras leídas por minuto)

| | |
|----------|-----------|
| 1° Grado | 135 a 144 |
| 2° Grado | 145 a 154 |
| 3° Grado | 155 a 160 |

NOMBRE Y FIRMA DEL(LE LA) DIRECTOR(A)

LUGAR DE EXPEDICIÓN

FECHA _____
AÑO MES DÍA

SELLO
SISTEMA
EDUCATIVO
NACIONAL

| 1er PERIODO ESCOLAR | | | 2° PERIODO ESCOLAR | | | 3er PERIODO ESCOLAR | | | 4° PERIODO ESCOLAR | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| PREESCOLAR | | | PRIMARIA | | | | | | SECUNDARIA | | |
| 1° | 2° | 3° | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | 6° | 1° | 2° | 3° |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

SE SANCIONARÁ A QUIEN CON DOLO O FINES LUCRATIVOS REPRODUZCA TOTAL O PARCIALMENTE ESTE FORMATO

BE14012

ANEXO 13

ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA CICLO ESCOLAR 2011 - 2012¹¹¹ CONCENTRADO DE AUSENTISMO ANUAL

TURNO: Matutino

| PROFESOR | HSM | THL | F | E | M | O | S | T1 |
|----------------|-----|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1 | 42 | 1680 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 13 |
| 2 | 42 | 1680 | 0 | 5 | 0 | 1 | 8 | 14 |
| 3 | 16 | 640 | 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 7 |
| 4 | 40 | 1600 | 1 | 7 | 8 | 0 | 2 | 18 |
| 5 | 6 | 240 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 6 |
| 6 | 40 | 1600 | 2 | 9 | 0 | 0 | 2 | 13 |
| 7 | 5 | 200 | 1 | 7 | 0 | 1 | 2 | 11 |
| 8 | 30 | 1200 | 5 | 9 | 1 | 2 | 2 | 19 |
| 9 | 27 | 1080 | 0 | 7 | 0 | 1 | 2 | 10 |
| 10 | 42 | 1680 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| 11 | 41 | 1640 | 0 | 9 | 0 | 1 | 2 | 12 |
| 12 | 42 | 1680 | 0 | 6 | 3 | 1 | 2 | 12 |
| 13 | 7 | 280 | 8 | 9 | 0 | 0 | 3 | 20 |
| 14 | 37 | 1480 | 4 | 9 | 2 | 2 | 0 | 17 |
| 15 | 37 | 1480 | 1 | 4 | 8 | 0 | 2 | 15 |
| 16 | 29 | 1160 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 19 |
| 17 | 12 | 480 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 18 | 6 | 240 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 19 | 11 | 440 | 6 | 7 | 0 | 1 | 0 | 14 |
| 20 | 22 | 880 | 8 | 9 | 11 | 5 | 3 | 36 |
| 21 | 15 | 600 | 5 | 7 | 18 | 3 | 1 | 34 |
| 22 | 21 | 840 | 0 | 9 | 0 | 17 | 2 | 28 |
| 23 | 16 | 640 | 17 | 8 | 8 | 5 | 2 | 40 |
| 24 | 8 | 320 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 25 | 25 | 1000 | 3 | 9 | 0 | 7 | 5 | 24 |
| 26 | 8 | 320 | 3 | 7 | 0 | 5 | 2 | 17 |
| 27 | 40 | 1600 | 0 | 5 | 0 | 4 | 2 | 11 |
| 28 | 8 | 320 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 29 | 8 | 320 | 1 | 9 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 30 | 8 | 320 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 |
| 31 | 8 | 320 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| TOTALES | | 27960 | 82 | 180 | 66 | 68 | 62 | 458 |

¹¹¹ Los datos reportados corresponden el periodo comprendido de Agosto de 2011 a Mayo de 2012.

TURNO: Vespertino.

| PROFESOR | HSM | THL | F | E | M | O | S | T1 |
|----------------|-----|--------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 1 | 12 | 480 | 91 | 7 | 10 | 0 | 2 | 110 |
| 2 | 4 | 160 | 12 | 10 | 0 | 2 | 0 | 24 |
| 3 | 25 | 1000 | 0 | 24 | 8 | 21 | 0 | 53 |
| 4 | 35 | 1400 | 0 | 63 | 7 | 0 | 42 | 112 |
| 5 | 26 | 1040 | 0 | 30 | 6 | 19 | 0 | 55 |
| 6 | 10 | 400 | 0 | 9 | 5 | 0 | 0 | 14 |
| 7 | 5 | 200 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 8 |
| 8 | 34 | 1360 | 0 | 38 | 0 | 0 | 24 | 62 |
| 9 | 35 | 1400 | 0 | 68 | 50 | 0 | 94 | 212 |
| 10 | 30 | 1200 | 0 | 45 | 0 | 6 | 0 | 51 |
| 11 | 23 | 920 | 0 | 14 | 87 | 0 | 8 | 109 |
| 12 | 3 | 120 | 6 | 9 | 0 | 0 | 0 | 15 |
| 13 | 4 | 160 | 1 | 6 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| 14 | 35 | 1400 | 0 | 43 | 0 | 0 | 7 | 50 |
| 15 | 10 | 400 | 0 | 18 | 50 | 0 | 11 | 79 |
| 16 | 10 | 400 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| 17 | 20 | 800 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| 18 | 8 | 320 | 49 | 2 | 0 | 3 | 4 | 58 |
| 19 | 20 | 800 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 13 |
| 20 | 10 | 400 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 21 | 10 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | 3 | 120 | 0 | 7 | 1 | 0 | 0 | 8 |
| 23 | 15 | 600 | 4 | 10 | 0 | 2 | 0 | 16 |
| 24 | 3 | 120 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| 25 | 4 | 160 | 0 | 10 | 33 | 0 | 0 | 43 |
| 26 | 3 | 120 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| TOTALES | | 15880 | 163 | 433 | 278 | 61 | 194 | 1129 |

* **SIMBOLOGÍA:** HSM (Hora Semana Mes), THL (Total de Horas que debieron laborarse) F (Faltas Injustificadas) E (Permisos Económicos) M (Permisos Médicos) O (Permisos Oficiales) S (Permisos Sindicales) T1 (Total de Horas No Trabajadas).

ANEXO 14

FOTOGRAFÍAS SOBRE DIVERSOS MOVIMIENTOS MAGISTERIALES ENCABEZADOS POR EL SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE TABASCO (SITET).

