

El sindicalismo universitario independiente ante el cambio laboral: el caso del SITUAM

Ignacio Gatica Lara*

1 . Introducción

Las Instituciones públicas de Educación Superior han sido alcanzadas por el empeño racionalizador que con renovado ímpetu, desde algunos años atrás, recorre extensas zonas de la vida social. De manera clara dos determinantes pueden ser definidas como propulsoras del movimiento transformador que se registra en el ámbito universitario. En primer lugar las IES fueron sometidas a medidas diversas como resultado de un diagnóstico realizado desde las esferas más altas

***Departamento de Política y Cultura, UAM-Xochmilco.**

del poder público.¹ En los últimos 12 años se hicieron manifiestas modificaciones sensibles en distintos aspectos de la vida universitaria: estrategias de financiamiento, políticas de incorporación de nueva población estudiantil, contenidos y programas, relación con el entorno social, etc.

En segundo término, el espacio universitario en tanto lugar de trabajo también se benefició de la oleada innovadora que encuentra, en herramientas como la computadora y el conjunto de aditamentos que le acompañan, una de sus mejores expresiones. Asimismo, se hicieron presentes esquemas de remuneración flexibles con planteamientos organizacionales que presentan el mismo atributo.

De este modo, una de las vertientes de la readecuación del espacio universitario se ubica en el conflictivo campo laboral. Ya sea que derive de la introducción de nuevos esquemas de remuneración, de la aplicación de instrumentos potenciadores del trabajo o de la gestación de novedosos planteamientos organizacionales, lo cierto es que la transformación del tradicional modelo de relaciones laborales² es un hecho que se encuentra avanzado en el ámbito universitario.

En primer término, en este trabajo queremos visualizar las maneras mediante las cuales los trabajadores de una institución específica, la Universidad Autónoma Metropolitana,³ están percibiendo los cambios en sus relaciones laborales y sus procesos de trabajo; en segundo término, interesa reflexionar respecto a la(s) estrategia(s) que desde el sindicato (el SITUAM) se formula(n) de cara a dichas transformaciones.⁴

¹ En su primer año de gobierno, Carlos Salinas de Gortari decía: "El rápido crecimiento en la educación superior fue, en su momento, la respuesta a los requerimientos de la sociedad, pero su propio dinamismo ha traído nuevas dificultades que deben ser superadas con nuevas respuestas." Luego agregaba, "Las soluciones deben buscarse a partir del principio general de conciliar la cantidad con la calidad: pero si tanto hemos avanzado en la solución de cantidad, debemos darle prioridad ahora a la solución de calidad" (C. Salinas de Gortari, 1988, 6).

² Por relaciones laborales entendemos al conjunto de relaciones sociales que establecen los individuos con motivos y en función de sus actividades asalariadas, es decir, aquellas que los envuelven en el ámbito de su trabajo remunerado. Por tanto, tales relaciones pueden estar debidamente codificadas y pactadas (formales) o también pueden darse al margen de las regulaciones (informales).

³ Esta universidad pública se circunscribe al valle de la ciudad de México. Cuenta con tres unidades académicas (Iztapalapa, Azcapotzalco y Xochimilco), una Rectoría General, una tienda de autoservicio, tres Centros de Desarrollo Infantil, un almacén general y diversos espacios de orden cultural. En 1992 contaba con una planta de 7489 trabajadores de base, sin incluir a los trabajadores de confianza, de los cuales 3271 eran académicos y 4211 administrativos. En ese mismo año la cifra de afiliados al SITUAM era de 4981:1068 académicos y 3914 administrativos (Gatica L. "Gestión y cultura laboral en el Situam", tesis de grado. 1994. cuadro 6b. anexo estadístico).

⁴ Este trabajo recupera parte de la información que sirvió de insumo para la elaboración de la tesis "Gestión y cultura laboral en el SITUAM", con la cual el autor obtuvo, en agosto de 1994, el grado de Maestro en Sociología del Trabajo. Dicha información se copió mediante el levantamiento de una encuesta que fue aplicada a 104 trabajadores académicos y 149 trabajadores administrativos. Adicionalmente practicamos algunas entrevistas a trabajadores ya sea

En tanto que nos ocuparemos de una parte de la política sindical diremos brevemente que el SITUAM, constituido en 1975, es representativo de esa generación de sindicatos universitarios que se involucraron activamente en el movimientos sindical rebelde de los años setenta y entre cuyas banderas más relevantes destacaron las demandas de autonomía y democracia efectivas. Subyacía, entre otras, la aspiración enfática, tantas veces frustrada por el sindicalismo oficial, de crear organizaciones y liderazgos gremiales verdaderamente eficaces y representativos del interés de sus bases.

2. Los cambios y su impacto

2.1 *En el medio académico*

En este medio la transformación laboral ocurre, en su forma más visible, mediante la instrumentación de un nuevo esquema de remuneración. Algunos rasgos sobresalientes de esta transformación son: a) se da al margen de la negociación bilateral entre el sindicato y las autoridades universitarias; b) los nuevos componentes del ingreso de los académicos -bajo la modalidad de becas o estímulos- se caracterizan por estar sujetos a un criterio evaluatorio de donde les viene un carácter selectivo; c) tienen períodos de vigencia bien definidos; d) se otorgan junto a un salario muy comprimido y, e) son definidos por la reglamentación universitaria como "no salarios".

En el sondeo que realizamos para obtener señales sobre la percepción de los profesores sobre el tema no pudimos evitar que la muestra se cargara hacia la categoría más alta (ver notas 4 y 7): de 79 académicos que declararon su categoría 48 resultaron titulares. Así, no puede hablarse de una muestra representativa en sentido estricto pero la opinión recogida se vuelve interesante si queremos conocer la apreciación del segmento de académicos más impactado.

Consecuentemente los índices de impacto de las nuevas modalidades de remuneración resultantes fueron significativos: 50 profesores dijeron recibir el Estímulo a la Investigación y a la Docencia (EID); otros 37 la Beca de Permanencia (BP); 22 la Beca de Reconocimiento a la Carrera Docente y, finalmente, 17 dijeron ser miembros del Sistema Nacional de Investigadores (MSNI).⁵

para conocer los cambios ocurridos en el lugar de trabajo o para ampliar la información respecto a los lineamientos de la dirección del sindicato en cuestión. Las preguntas en ambos casos se agruparon en torno a tres temas: a) condiciones de trabajo; b) relación con la institución y c) percepción del sindicato. Los párrafos entrecomillados sin referencia corresponden a dichas entrevistas y todos los cuadros son de elaboración propia.

⁵ Las cifras no representan proporciones correlativas puesto que cada encuestado pudo aceptar que su ingreso se beneficia de una, de varias o de todas estas variantes de pago adicional.

La población beneficiada por alguna de las formas de pago señaladas se partió en dos segmentos casi semejantes cuando les pedimos que optaran entre el salario contractual tradicional o el esquema de remuneraciones por productividad y calidad.

Tabla 1
Opinión sobre las nuevas formas de pago de los profesores que las reciben

Pregunta 1. ¿Con cuál de estas formas de pago está de acuerdo?:			
1) Qué se pague sólo por la vía del salario contractual en el entendido de que éste sea incrementado suficientemente; 2) Conviene mantener junto al salario base el sistema de retribución por productividad y calidad.			
<i>Nuevas formas de pago</i>	<i>Población beneficiada</i>	<i>Opción 1</i>	<i>Opción 2</i>
EID	50	24	22
BP	37	16	14
BRCD	22	12	10
MSNI	17	5	10

Pregunta 2. ¿Prefiere que los estímulos y becas se incorporen al contrato colectivo?			
<i>Nuevas formas de pago</i>	<i>Población beneficiada</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
EID	50	24	22
BP	37	17	19
BRCD	22	11	10
MSNI	17	6	10

Los datos expuestos parecen indicar que el hecho de resultar beneficiado con algún tipo de beca o estímulo tiende a inclinar ligeramente las preferencias de los profesores en favor de las nuevas formas remunerativas y que tienen como uno de sus supuestos importantes la exclusión del SITUAM en su determinación. Sin embargo, los mismos datos nos dicen que la circunstancia de haber resultado beneficiado no fue razón suficiente para que los profesores se volcaran en la aprobación de esas estrategias laborales que hoy los afectan. El casi equilibrio cuantitativo de las respuestas ante las dos interrogantes planteados, a nuestro juicio, denota que si bien se aprueban parcialmente los nuevos mecanismos de remuneración, así como su exclusión del ámbito de la bilateralidad, igualmente pesan entre los profesores una serie de reservas que les surgen, muy posiblemente, ante el carácter unilateral de la política salarial y su cauda de incertidumbres.

Tal vez, por esa razón, es mayoritario el interés de los académicos por contar con un espacio que les permita mantener a salvo sus intereses laborales. Para disipar toda duda, al respecto la tabla 2 nos muestra incluso que casi la mitad de los no sindicalizados prefieren que los estímulos y becas sean Incorporados al Contrato Colectivo:

<i>Prefiere que estim. y B. se incorporen al C. C.</i>	Tabla 2 <i>¿Es sindicalizado?</i>		<i>Renglón total</i>
	<i>Si</i>	<i>No</i>	
Si	31	23	54
No	11	29	40
<i>Columna total</i>	42	52	94
	44.1	55.3	100.0

De esto no se puede derivar automáticamente una expresión de apoyo al SITUAM como veremos en seguida. Por el contrario, efectivamente hallamos que los profesores manifiestan una considerable desconfianza respecto a la gestión del SITUAM. Por ejemplo, 72 profesores de un total de 100 dijeron estar de acuerdo con la no intervención de aquél en los procedimientos relativos a la contratación, es decir, de hecho se aceptan los mecanismos y procedimientos vigentes derivados de la "mutilación" contractual efectuada en 1981 y que excluyó de tales procedimientos al sindicato.

Y como un elemento que puede ayudarnos a entender esta desconfianza, casi en la misma proporción (74 de 100), expresaron que en caso de que el SITUAM tuviera una participación más determinante en los mecanismos de contratación ellos esperarían un desplazamiento de los criterios eminentemente académicos, que deben regir tales procedimientos, por otros de orden político-sindical. Es necesario señalar que en ambas respuestas participan también los sindicalizados. De 44 profesores afiliados al SITUAM que responden nuestras preguntas, 22 (50%) en la tabla 4, validan la exclusión en el sentido señalado arriba y 23 en la tabla 5, comparten el temor relativo al corrimiento de criterios.

Tabla 3
¿Es sindicalizado?

<i>Acepta exclusión del SITUAM en la contratación de profesores</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Renglón total</i>
<i>Si</i>	22	50	72 72.0
<i>No</i>	22	6	28 28.0
<i>Columna total</i>	44 44.0	56 56.0	100 100.0

Tabla 4
¿Es sindicalizado?

<i>Teme desplazamiento de criterio academ. por particip. de SITUAM en contrat.</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Renglón total</i>
<i>Si</i>	23	51	74 74.0
<i>No</i>	21	5	26 26.0
<i>Columna total</i>	44 44.0	56 56.0	100 100.0

Entre los profesores no afiliados es casi unánime la aceptación de que el SITUAM se mantenga al margen de las contrataciones de los académicos, mientras que entre los afiliados prevalece un empate. En la segunda pregunta, se mantiene la misma tendencia que en la primera pero resulta llamativo que una ligera mayoría de sindicalizados (23 contra 21) se sume a quienes creen que la intervención sindical se traduciría en la introducción de criterios políticos-sindicales en detrimento de los académicos.

Las respuestas analizadas sugieren que los cambios operados en las relaciones laborales de los académicos, "particularmente los relativos a su remuneración", no han significado su

convencimiento de que resulta inútil toda gestión laboral sindical. Por el contrario, existe la opinión entre los profesores, así sea en una ligera mayoría, de que tal gestión debe darse. No obstante, las desconfianzas expresadas respecto a una hipotética gestión del sindicato hablan de que cualquier gestión sindical para el futuro, y orientada hacia el interés académico, debe replantearse procedimientos y ámbitos de acción así como la real intervención de los académicos.

La postura de los profesores introduce un cuestionamiento hacia la política tradicional del sindicato que se ha fincado, casi siempre, en la reiterada demanda de bilateralidad para atender el interés laboral de aquéllos. El equívoco quizá no se encuentra en la demanda como tal sino en la noción que sobre bilateralidad va implícita. Dicha noción supone que una vez formalizada la bilateralidad se contará con el instrumento suficiente para cumplir con la gestión. El punto de vista de los académicos, en cambio, parte de que tal requisito es insuficiente si al mismo tiempo no se establecen las formas de gestión y representación que garanticen la preeminencia del interés académico, toda vez que tal garantía les es imperceptible con las formas actuales.

2.2 En el medio administrativo

En cuanto a lo que ocurre en el ámbito administrativo el cambio, hasta el momento de escribir estas notas, estaba detenido formalmente. En el terreno de los procesos de trabajo fácilmente se puede constatar la introducción de instrumentos computarizados y algunas modificaciones de orden administrativo.

Nos pareció que lo ocurrido en las bibliotecas podía ejemplificar satisfactoriamente el proceso de cambio.

Existe entre las tres bibliotecas una notable diferencia en el grado en que se han incorporado a las actividades cotidianas el uso de paquetería o sistemas de informática. En el momento en que realizamos nuestras visitas, en julio del 93, nos encontramos que en Xochimilco e Iztapalapa se hablaba de ja inminente instalación de algún sistema computarizado, en tanto que en Azcapotzalco desde 1992 se instaló y formalmente se echó a caminar el sistema "inteligente dos mil". Algunas tareas que se suprimieron o modificaron son, por ejemplo, la elaboración de tarjetas. Los ayudantes que antes mecanografiaban las tarjetas de cada libro ahora sólo pegan etiquetas que se imprimen por computadora a partir de la información capturada en adquisiciones. Adicionalmente, los jefes ya han informado a los trabajadores que pronto se utilizará el código de barras, lo que impactaría particularmente las tareas ligadas al préstamo y, por último, también se les ha informado que va a desaparecer el puesto de ayudante de bibliotecario.

La incorporación de la computadora y algunos programas al trabajo cotidiano presenta dos tipos de dificultades básicas. En primer lugar no se han encontrado los procedimientos ni las

formas organizativas que mejor se correspondan con los nuevos elementos técnicos. Esto lo ilustra el caso de las áreas de adquisiciones y análisis de la biblioteca de Azcapotzalco donde el programa que se diseñó para capturar el registro de los libros complicó el trabajo en lugar de aligerarlo. Inicialmente 5 técnicos hicieron el trabajo simultáneamente en sus respectivas terminales, pero cuando dieron la orden de imprimir las papeletas éstas salieron revueltas por lo que fue necesario otro trabajo de selección y ordenamiento, cosa que prolongó considerablemente la tarea.⁶ En el caso del área de circulación de la misma unidad las terminales de consulta están sin uso, es decir, el sistema inteligente dos mil" se encuentra subutilizado.

En segundo lugar es evidente que la falta de un acuerdo departamental o sindical general con las autoridades universitarias pesa de manera especial. En el momento de las visitas se carecía de un análisis conjunto o de alguna de las partes respecto a las consecuencias que pueden promover los cambios en el diseño de los puestos, en el trabajo mismo, en el desgaste, la capacitación y el salario del trabajador. La ausencia del acuerdo general y de una información sistemática sobre las implicaciones de los cambios para los trabajadores han generado en éstos, respuestas que parecen más fruto de la confusión o de la defensa de intereses individuales que de una política consensada.

Así tenemos que, en parte, inicialmente las innovaciones introducidas fueron recibidas por los trabajadores con profunda desconfianza, con la certeza de que en algún momento se traducirán en recorte de personal o simplemente en mayores obligaciones sin cambio en los salarios.⁷

Seguramente ese tipo de consideraciones influyeron en el caso de la biblioteca de Azcapotzalco donde los trabajadores se opusieron a la instrumentación unilateral de la capacitación.⁸ Como consecuencia, en el área de "circulación" el sistema todavía no se pone a funcionar mientras que en "adquisiciones" y "análisis" se utiliza apenas en un 60 o 70%.

No obstante, al parecer la respuesta que ha predominado es la de tipo individual. Existen

⁶ Además, nos decía un informante, "ahorita hacemos un doble trabajo en adquisiciones ya que ahí hacemos una precatalogación que se repite en análisis".

⁷ Un informante nos decía: "cuando se implementó el sistema todo mundo creía que ya iba a haber recorte, que ya los procesos cambiaron (...). Creo que el recorte no se ha dado porque apenas se está tratando de implementar el sistema. Nos estamos adecuando. Por ejemplo, la información que se captura es incompleta, a veces lleva datos que no sirven para nada. Aún se está experimentado."

⁸ "Para echar a andar el sistema los jefes dijeron que la capacitación que se requería era sencilla y que para que fueran rápidos (los cursos) y no se tuviera que pasar por discusiones interminables con el sindicato se propuso se hicieran cursos acordados departamentalmente. La mayoría no aceptó. Se exigió que fuera un acuerdo con el sindicato, no obstante algunos si tomaron la capacitación y eso provocó el divisionismo".

los trabajadores que aceptaron sin objeción las nuevas tareas que les asignaron sus jefes y están recibiendo la capacitación. Pero también existen las respuestas individuales que buscan preservar la situación de indefinición sobre las nuevas condiciones de trabajo en la medida en que en el marco de las viejas relaciones laborales encontraron mecanismos para compensar su deterioro salarial.⁹ Además se trata de una forma que también permite al jefe inmediato e intermedio el manejo de una prerrogativa para premiar o castigar al trabajador según evalúen la actitud y el trabajo de éste, de acuerdo a su muy particular consideración.

Tenemos, entonces, que las resistencias colectivas se muestran más como expresión de temores por las implicaciones del cambio o como defensa de antiguas prerrogativas que como acciones orientadas por algún proyecto ya sea de los trabajadores a nivel departamental o del sindicato en sentido general.

Los trabajadores parten de un principio elemental de sobrevivencia que les indica que para defender su trabajo lo más viable y realista es aprender a manejar, con independencia del manual de puestos, los nuevos elementos organizativos introducidos en su materia de trabajo, aunque ellos incluyan algunos cambios de funciones, así como el equipo computarizado que se aproxime o le lleven a su lugar de trabajo. Su actitud se orienta con un sentido pragmático: la resistencia franca a los contenidos, los nuevos medios y formas de trabajo puede ser el camino más corto para poner en riesgo el empleo. Muestran un notable interés en aprender a manejar las computadoras, y la gama más amplia posible de paquetería, debido a que ven en ello la oportunidad de calificarse y colocarse en una mejor situación dentro del mercado de trabajo interno y externo. Aumentan sus expectativas de ascenso o sus probabilidades de recolocación ante una eventual pérdida del empleo actual.

Adicionalmente conviene subrayar que tales elementos modificadores del proceso de trabajo fueron promovidos manteniendo inalterada la regulación laboral formal así como aquella parte de las relaciones laborales informales que tienen que ver con el ejercicio del poder en el lugar de trabajo. Esto es relevante para entender el pragmatismo de los trabajadores. En el efecto de esta circunstancia advertimos al menos dos vertientes: la primera, la falta de reconocimiento formal de la transformación de los procesos de trabajo -y su consecuente impacto en la estructura y el perfil de puestos- conduce a la creación de una realidad laboral vigente en el puesto de trabajo que difiere cada vez más de los términos pactados entre sindicato y representación de autoridades universitarias.

⁹ Un caso muy ilustrativo sucede en un área de otra biblioteca donde se nos informaba que "... hay una fuerte costumbre de hacer cuotas... en 1989, que no contábamos con terminal, se capturaban 10 fichas. Lo mismo pasa con las máquinas de escribir, ahora las que tienen memoria permiten sacar mucho más de las 10 etiquetas que se están sacando desde que estaban las máquinas mecánicas. Esa es la mejor forma para conseguir tiempo extra".

El estado que guardan las relaciones laborales en ese ámbito oscila entre la "colaboración ilegal", en tanto que los trabajadores asumen actitudes individuales de colaboración hacia sus jefes y de franca asimilación de nuevas habilidades y funciones, y el conflicto, en la medida en que se dan respuestas colectivas o individuales que obstaculizan la instrumentación de los cambios pero sin un planteamiento estratégico alternativo.

La segunda, a los trabajadores se les revela su lugar de trabajo como un espacio donde el ejercicio del poder no admite bilateralidad por lo que fácilmente perciben la necesidad de dotarse de una estrategia que permita evitar el conflicto con "el jefe": unos ponen en juego su capacidad, su inteligencia y habilidad para desempeñar con eficiencia sus labores; otros prefieren la docilidad y disponibilidad para obedecer las órdenes, aprovechando cualquier oportunidad para manifestar su alejamiento respecto al sindicato.

Por supuesto que también existen aquellos trabajadores que asumen una actitud de compromiso ante el trabajo movidos quizá por vestigios de ética laboral u otras razones. Pero es innegable que en la verificación cotidiana de las relaciones laborales informales, en el lugar de trabajo, se establece una especie de mercado donde, los trabajadores por un lado y los jefes por otro, intercambian prerrogativas por compromisos, lealtades, confidencias, delaciones y el más variado tipo de servicios.

Inserto en este tipo de relaciones el trabajador tiende a una subordinación pasiva e incluso ignominiosa. Dificilmente encuentra ahí las condiciones para asumir un compromiso activo y creativo en el desempeño de sus funciones diarias. En ese camino no llega a darle un sentido a su trabajo en sí, a potenciar sus capacidades y, por tanto, a disfrutarlo. Menos aún puede vislumbrar el vínculo entre sus tediosas tareas y el gran proyecto institucional en el que formalmente se inscribe su actividad. Es comprensible, entonces, que algunos trabajadores formulen estrategias para atraer la atención del jefe, para responder a sus requerimientos sin que necesariamente los mismos tengan identidad con los requerimientos del trabajo o institucionales.

3. La orientación de la dirigencia sindical

Desde 1989 puede hablarse claramente de un proceso de reestructuración en la UAM en el sentido señalado en párrafos previos. Lo primero que es necesario apuntar respecto a las posturas asumidas por el Comité Ejecutivo (CE) del SITUAM, a partir de entonces, es que no mantiene continuidad ni en la calidad del análisis ni en la formulación de estrategias. Las variaciones en las

perspectivas resultan lógicas si tomamos en cuenta que eso ocurre en un sindicato donde, dentro de ciertos marcos, la alternancia en la representación es un hecho.¹⁰

Haremos un breve bosquejo de las dos posturas que con mayor claridad se han expresado al interior del SITUAM. No obstante abordaremos con más detalle la postura que predominó en los dos últimos años analizados (1993-1994).

3.1 *La apertura al cambio*

Esta postura alcanzó su expresión más explícita durante la gestión del CE de 1989-1991. Sus definiciones más importantes son planteadas en el XIV Congreso General Ordinario (CGO) celebrado en 1990. Tras desprenderse de una fuerte tendencia a la política contestataria,¹¹ en este Congreso se acepta, por parte del CE en turno, que ante el cambio laboral el sindicato requiere de una respuesta "distinta a la que estamos acostumbrados" (doc. 2).

La médula prepositiva descansará sobre dos ejes básicos: se exhorta a los afiliados para romper la parálisis del sindicato y convertirlo en "actor real del cambio",¹² y se acepta una necesaria intervención de los trabajadores en la organización del trabajo.¹³

¹⁰ Desde 1989 a octubre de 1994 tres equipos distintos ocuparon el cargo de CE del SITUAM. De 1989 a 1991 la gestión estuvo encabezada por la alianza TABU-PRT-PUNTO CRITICO y algunos exmiembros de partidos que ahora conflúan en el PRD; de 1991 a 1992 la encabezaron ex-miembros del PC-TABU-PRIMERO DE MAYO y de 1993 a octubre de 1994 ocupó el cargo la alianza VENADEROS-TRIBUNA.

¹¹ Un año antes, en el XIII CGO, el mismo CE había hecho una lectura de la restructuración laboral enfatizando su carácter violatorio. En esa ocasión apuntaba que "La embestida de las autoridades de la UAM contra nuestro Contrato Colectivo, la bilateralidad y la estabilidad en el empleo ha sido permanente". Pero ahora se recrudecía vía el "ataque sistemático a la materia de trabajo". En relación a los académicos, agregaba, "Se ha introducido, asimismo, una idea de círculos de calidad' en donde son los propios trabajadores académicos quienes supervisan el trabajo de sus colegas y en donde los jefes de área evalúan permanentemente el desempeño del profesorado" (doc. 1).

¹² "... debemos constituirnos en actores reales del cambio, iniciando por revisar nuestras políticas hacia todos los renglones que se verán afectados por la desconcentración: temas como la actitud hacia el trabajo o la eficiencia en el desempeño deben ser discutidos sin temor, tratando de encontrar salidas a los elementos de preocupación que los acompañan" (doc. 3).

¹³ "Sobre la base de la bilateralidad es necesario que el sindicato busque incidir directamente en la organización del trabajo en la Universidad. Debemos romper los falsos esquemas creados por las autoridades, sustentando nuestros planteamientos en el Contrato y en el conocimiento de nuestro proceso de trabajo. (...) Necesitamos desarrollar una política de planeación del trabajo colectivamente, por departamento, en la que sean previsibles el máximo de necesidades. (...) Lo cual requiere que desarrollemos reuniones periódicas de evaluación y planeación por departamento, en las que el conjunto de trabajadores discutan y resuelvan en relación a la materia de trabajo, las cargas de trabajo, y la introducción y formación y las necesidades de contratación" (documento 3).

Si bien no se llega a formular una estrategia organizacional detallada para el ámbito laboral, la dirigencia sindical en ese momento está planteando un discurso y un horizonte para la acción sindical que pretende romper la inercia discursiva y de acción. Expresa una voluntad de cambio, una disposición para transgredir con la gestión el ámbito de la circulación.¹⁴

Con todo, los planteamientos resumidos no fueron más allá de los límites del congreso en el que fueron expresados. Por un lado, la resistencia de las autoridades universitarias para entrar en un proceso de discusión con el sindicato¹⁵ y, por otro, la incapacidad de la dirigencia sindical para transmitir a sus bases la información y el interés para sustentar el impulso de la negociación cancelaron la iniciativa de cambio en la gestión. De hecho, el interés por el tema es abandonado por el CE que toma las riendas del sindicato en el período 1991 -92 para luego ser recuperado por el siguiente, cuya gestión transcurre en el período 1993-94. Pero ahora desde un posición opuesta, es decir, se estructurará un discurso que, en esencia, rechaza toda modificación de las relaciones laborales y, en consecuencia, defiende el esquema formal y tradicional que las regula.

3.2 La resistencia al cambio

En el XVII CGO, celebrado en junio de 1993, se formulan las consideraciones que servirán de sustento para rechazar la política que promueve el proceso restructurador en el trabajo académico. Toda vez que la "misión social" de la educación superior "trasciende los criterios de rendimiento laboral y de rentabilidad económica", se dice, no es posible trasladar al ambiente universitario nociones de eficiencia y productividad (doc. 5a).

También se sostiene que "la búsqueda compulsiva de puntos para garantizar los salarios ha dado lugar a la desintegración de equipos científicos, el hermetismo informativo y a no pocas fricciones y recelos entre el cuerpo académico" (Ibid).

Lo mismo sucede en lo que toca al ámbito administrativo. Los cambios deben deshecharse porque entrañan "La idea de que el trabajador administrativo (como el académico) es por

¹⁴ El CE, acudiendo a su experiencia, concluye en su informe: "Tomar hoy una actitud de resistencia sería paralizante y peligroso. Por el contrario el sindicato requiere de una gran iniciativa política y de hacer pública su voluntad de ser receptivos al cambio y a la negociación sobre la base de garantizar los derechos fundamentales contenidos en la legislación laboral vigente y el Contrato Colectivo." (doc. 2).

¹⁵ El CE del SITUAM informó en el XV CGO que la Comisión para Elaborar un Diagnóstico de Modelo de la Organización Administrativa y su Grado de Desconcentración en la UAM, constituida a iniciativa del Rector General, en dos ocasiones le había negado la participación en sus trabajos por considerar que "la presencia del SITUAM en la comisión inhibiría el libre trabajo del grupo de académicos y asesores".

naturaleza flojo". Además no se debe soslayar la responsabilidad de los mandos a quienes se les atribuye ineficiencia, cinismo y arbitrariedad.¹⁶

La introducción de los estímulos en el medio administrativo -según la misma argumentación- reproduciría los efectos perversos ya presentes en los académicos como el "intenso desgaste físico y mental" y la anulación práctica de "vacaciones, días de descanso o de licencia, pues pueden perder sus estímulos por falta de puntos." Amén de las dificultades que habría para determinar el monto y el destinatario de los estímulos. Asimismo se objeta que de llevarse a cabo se trastocaría la importante disposición contractual que indica que "todo trabajo debe hacerse con el máximo esmero, sin embargo esa disposición contractual puede verse afectada negativamente por la implantación de productivismos fabriquistas" (doc. 5b).

Por su parte, la contratación colectiva se ve afectada porque la adopción de esquemas de trabajo flexible "se refiere a la limitación en los hechos de la facultad del sindicato para intervenir en la fijación de las cargas de trabajo y en las condiciones en que éste debe desarrollarse" (doc. 5a).

De manera consecuente con sus definiciones, esta postura asume como estrategia básica el rechazo a toda medida que tienda a modificar el esquema tradicional de relaciones laborales. El rechazo no acepta mediaciones y tiene un carácter absoluto. No concede posibilidades de cambio a las formas de remuneración ni a las formas organizacionales.

3.3 Inconsistencias de la postura tradicionalista

Los argumentos de la postura tradicionalista lograron imponerse en el XVII CGO, celebrado en 1993. Esta tendencia se ratificó en el Congreso General Extraordinario celebrado a fines del mismo año con miras a preparar la revisión contractual cuyo período de negociación vencía el 1 de febrero de 1994. En esta ocasión se resolvió rechazar cualquier propuesta de las autoridades que buscara modificar el esquema salarial o los principios organizacionales.

Ante la propuesta de autoridades formulada mediante tres programas -uno relativo a estímulos, otro a la reordenación y compactación del tabulador y el tercero dirigido a regular la capacitación promocional-¹⁷ la dirigencia sindical respondió llamando a huelga para "enfrentar a

¹⁶ "La ineficiencia de la burocracia se ampara bajo un simulacro de ética laboral que se invoca para justificar todo genero de imposiciones y de atropellos contra los derechos adquiridos" (doc. 5b).

¹⁷ Estos programas fueron planteados al sindicato en el marco de la última revisión contractual (febrero de 1994). Podemos decir que constituyen ¡a propuesta más acabada que ¡as autoridades universitarias han presentado al sector administrativo. Incluye una oferta de estímulos individuales y selectivos que suponen procesos de evaluación;

la patronal universitaria y frenar su proyecto de transformación de las relaciones laborales, así como la insuficiencia de las propuestas en materia económica" (doc. 6). Pactar dichos acuerdos, según el CE, equivalía a legitimar la pérdida de materia de trabajo, aceptar la intensificación de los ritmos de trabajo y la exclusión del sindicato en la definición de los salarios del personal académico. Paso seguido se ratifica el "Rechazo a la política productivista en materia de estímulos y disposición del Sindicato a establecer un mecanismo distinto que permita distribuir de manera general el presupuesto asignado a este concepto" (Ibid).¹⁸

Una ligera revisión de los argumentos en favor del esquema tradicional de las relaciones laborales pone en evidencia notables inconsistencias. Por ejemplo, resulta imprudente argumentar que la enseñanza y la investigación superiores no pueden homologarse a cualquier actividad por presentar gran "especificidad y con una misión social que trasciende los criterios de rendimiento laboral y de rentabilidad económica" cuando justamente, en los años setenta, el mismo argumento se utilizó por las autoridades universitarias para oponerse primero a la sindicalización de los académicos y luego al registro de sus gremios en el apartado "A" de la Ley Federal del Trabajo. Es obvio que el trabajo universitario es específico en relación a otras actividades como estas lo son entre sí. Nada más elemental que percatarse de la multicitada división social del trabajo. Independientemente de su función social hay que partir de que el trabajo universitario es ante todo eso: trabajo. De ahí que pueda ser, como tal, equiparado a otros trabajos y retribuido con un salario. En tanto trabajo, la actividad universitaria tampoco puede sustraerse a los procesos de racionalización a los que son sometidas todas las actividades realizadas en una sociedad en constante transformación.

Es notorio que esta línea de argumentación presenta mucha dosis de sentido común, sus apriorismos y premuras por descalificar le confieren rasgos marcados de superficialidad. Así, se asegura que el nuevo paradigma laboral en el ámbito académico ha generado un efecto disolvente debido a "la competencia y la búsqueda compulsiva de puntos" pero nunca se ofrecen datos precisos para fundamentar esa afirmación, ni tampoco se han realizado encuestas que permitan

una reorganización para el trabajo mediante compactación y reorganización del tabulador y, en tercer lugar, una política de capacitación orientada a la promoción. Se acompaña la oferta con seguridades a la estabilidad en el trabajo, no afectación hacia abajo en el ingreso y ubicación tabular, además del compromiso de procesar todas las medidas en el marco de la bilateralidad (*Órgano Informativo*, México, UAM, 26 enero 1994).

¹⁸ En algún momento de las negociaciones, cuando ya había estallado la huelga que duraría 40 días, el CE dio señales de cambio en su postura: "la llamada carrera administrativa y la compactación de puestos administrativos de base (...) es necesario pactar en la presente revisión de Contrato las bases para su establecimiento y, de manera inmediata, una vez concluida la revisión iniciar las discusiones a partir de un proyecto sindical y con la participación amplia del conjunto de los trabajadores" (doc. 6). Al final, lo dicho quedó como camuflaje discursivo y no como la expresión de una voluntad real. El tema de los programas apenas fue materia de discusión entre los huelguistas y, una vez que son retirados de la mesa de negociaciones, la representación sindical no mostró interés por establecer las condiciones que dieran continuidad por lo menos a la reflexión y al análisis.

conocer la opinión de académicos al respecto. Lo mismo sucede con el deseo expresado de una creciente reacción de rechazo al esquema salarial de estímulos y becas por parte de los profesores. La debilidad de este planteamiento se evidencia cuando observamos los datos presentados en el punto anterior.

Siendo aceptable que las posturas sindicales se manejen frecuentemente en un nivel hipotético es preciso hacerlo explícito y en un momento posterior avanzar en su corroboración. De no ser así se corre el riesgo del autoengaño. Pues una vez que se han atribuido libremente intencionalidades no hay dificultad para olvidarse de los argumentos reales del oponente para seguir hilvanando con mayor comodidad con los supuestos propios. Es así como puede entenderse el llamado a rechazar "la idea de que el trabajador administrativo (como) el académico es por naturaleza flojo". ¿En qué parte del discurso que defiende la reforma universitaria está expresada esa idea tan burda? Tal parece que como consecuencia de esa representación maniquea de la voluntad que promueve el cambio se han construido fantasmas malignos para justificar más fácilmente el inmovilismo.

Parece evidente que si colocamos al SITUAM en esta perspectiva pierde credibilidad. Esto sucede si su dirigencia en lugar de asumir el reto de sistematizar fielmente el argumento o la racionalidad de la contraparte, se conforma con desfigurarlo para evadir la dificultad que entrañaría su crítica frontal. Pierde porque se extravía en una retórica que gradualmente deja de tener referentes en la realidad cotidiana de los trabajadores que pretende representar; pierde porque las energías se consumen en luchas contra fantasmas que parecen fortalecerse con la retórica que los magnifica para asustar a quienes estén tentados a cambiar y, finalmente, pierde porque queda atrapado en la parálisis.

Quizá el argumento más usado por la postura tradicionalista es que una eventual extensión de la política de estímulos al trabajo administrativo estaría dando pie a la generalización y consolidación de dos hechos perjudiciales ya presentes en el trabajo académico: el trabajo a destajo y el abaratamiento del trabajo que ello conlleva. En principio este argumento parece salvarse de la poca consistencia mostrada por los anteriores pues ciertamente resulta difícil negar el carácter destajista que adquiere el trabajo académico cuando los estímulos y becas se otorgan junto a un salario tabulado sumamente comprimido.

Pero en nuestra opinión existen dos cuestionamientos que podemos hacer. Primero observemos que no es posible hacer generalizaciones hablando de un abaratamiento del trabajo ya que los estímulos, becas y premios han significado una sensible recuperación del ingreso para una proporción considerable de profesores, que fue impactada de manera diversa, por supuesto.

En segundo lugar, el argumento se presenta como si la introducción del esquema de

remuneraciones -basado en los estímulos- representara automáticamente la ruptura de un equilibrio entre cuota salarial y cuota de trabajo. Es fácil percatarse que esto no es así. El supuesto equilibrio no existe por la simple razón de que el salario no tiene como referente el producto del trabajo sino que encuentra sus determinantes en las variables macro que la burocracia estatal pone en juego para determinar la política universitaria y laboral; de otro modo no se entendería la caída tan estrepitosa del salario en los años recientes. Por el contrario, es en el esquema de retribuciones basado en los estímulos donde se establece, o pretende establecerse, este vínculo entre salario y producto. La resultante de una fórmula así depende de la capacidad de negociación de las partes y los factores que jueguen en su favor, es decir, el conflicto estructural permanece.

¿Cómo entender, entonces, que una postura que presenta este tipo de inconsistencias termine por imponerse en el SITUAM? Como vimos, es la postura favorable al cambio la que se perfila primero alcanzando cierta validación en los CGO y CGE realizados durante 1989, 1990 y 1991; para 1993 la postura de resistencia a la modificación de las relaciones laborales se impone sin que ello se traduzca en un conflicto al interior del sindicato. Un viraje de ese tipo sólo puede explicarse porque el grueso de los trabajadores se ha mantenido ajeno a la discusión.

Los académicos afiliados al sindicato desde hace tiempo no tienen reuniones de carácter sindical, entonces, las decisiones de ese ámbito generalmente se dan al margen de su intervención. Los administrativos, por su parte, suelen reunirse por áreas de trabajo durante los períodos previos a congreso o de revisión salarial o contractual. No obstante, la agenda de discusión difícilmente va más allá de los asuntos de su interés inmediato o de los aspectos económicos. Es en estas circunstancias donde se encuentra la razón para que la polémica relativa a la reestructuración y la posible estrategia del SITUAM no sobrepase los límites físicos del congreso.¹⁹

Aún así, suponiendo la inexistencia de la discusión para la mayoría de los trabajadores. falta por explicar la razón por la que una postura que presenta inconsistencias de argumentación logra imponerse en un medio que, por lo menos, había favorecido la dominancia de otra con sentido diferente.

Es obvio que la defensa por el cambio nada contra corriente puesto que está proponiendo que el sindicato asuma los riesgos de explorar nuevas formas de gestión. Esta es una postura sumamente difícil de sostener cuando varias experiencias de reforma laboral ocurridas en la industria han terminado con saldos desfavorables para los trabajadores (Méndez y Quiroz, 1994)

¹⁹ Es cierto que otra tradición importante del sindicato es la de mantener una actividad informativa intensa mediante diversos folletines donde destaca su órgano informativo, el *Correo Sindical*, pero esta tarea se ve mermada en su eficiencia por su escasa lectura y porque no tiene continuidad en la discusión de los afiliados.

y, sobre todo, cuando la postura oponente señala insistentemente que aceptar un esquema flexible de relaciones laborales significaría dar por hecho un inmediato ajuste de personal.

También ha contribuido en el revire sindical hacia la postura tradicionalista -así sea indirectamente- la debilidad que acusa la postura favorable al cambio.

Ésta no ha logrado madurar lo suficiente para armar una propuesta con carácter estratégico que trascienda su tono defensivo; que no sólo proponga el cambio "porque (de no hacerlo) es peligroso y paralizante" sino porque sea capaz de señalar con energía los efectos degenerativos que recaen sobre los trabajadores quienes, aunado a su salario deprimido, tienen que desempeñarse con el supuesto de que están condenado a sufrir su trabajo; que ejerza el derecho de imaginar, como decía un entrevistado, que "las cosas pueden ser diferentes"; que la calidad o productividad del trabajo no tienen porque negar la calidad de vida en el trabajo²⁰ para quien lo realiza.

Por otra parte, la política laboral oficial y de las autoridades universitarias han contribuido de manera importante para el fortalecimiento de aquella postura que se aterra a los tradicionales esquemas laborales. Por lo menos resulta incongruente pedirle a un sindicato que acepte nuevos principios en la regulación laboral cuando al mismo tiempo se les quita el derecho, jurídicamente establecido, de intervenir en la determinación de los salarios de una parte de sus agremiados; cuando, también, a los trabajadores administrativos se les ofrecen estímulos económicos a cambio de un mayor rendimiento sin que al mismo tiempo se cambien hábitos, prácticas y formas viciadas en el ejercicio del poder cotidiano en el puesto de trabajo.

Notas conclusivas

La persistencia de la indefinición en el plano formal tiene que ver seguramente con las condicionantes que recibe desde fuera toda institución universitaria, particularmente aquellas que emanan de las entidades estatales mediante políticas presupuestales, educativas, laborales, etc., pero también tiene que ver con las visiones que, de las funciones propias y de la contraparte, tienen autoridades universitarias y representaciones sindicales.

Las primeras comúnmente consideran de su competencia exclusiva el poder definir el contenido del trabajo y las formas organizacionales con las que debe cumplirse; las segundas

²⁰ Con este término podemos aludir a la retribución global que el trabajador obtiene de su trabajo. Incluimos en esa retribución no sólo la económica, también las expectativas, los reconocimientos, las satisfacciones derivadas de una actividad realizada.

rehuyen toda intervención o propuesta que signifique un compromiso activo ante el trabajo, autolimitando de esa manera la esfera de su intervención.

Esta perspectiva es completamente coherente con la visión que en algún momento se volvió hegemónica en la conducción del SITUAM y que concebía a la acción sindical como un movimiento que transcurre al margen o en contra del proceso del trabajo, nunca dentro; que veía a la universidad como un ámbito adonde se podían trasladar, sin mediación alguna, las mismas formas de acción sindicales desarrolladas en la industria por el sindicalismo independiente (Gatica L, 1994, cap. II). Fuertes resabios de esa visión son los que aún impiden aceptar discursivamente la eventualidad de que el trabajador en general, pero en particular el administrativo, pase a una nueva relación con su trabajo. También permiten ignorar la necesidad de buscar la formalización de un nuevo esquema de relaciones laborales y organizacionales, toda vez que, se cree, tal necesidad está determinada sólo por la vocación autoritaria y el interés "productivista" del empleador.

Sin duda que, hasta el momento, las iniciativas formuladas desde las autoridades universitarias por modificar las relaciones laborales han estado determinadas principalmente por el afán de mejorar cantidad y calidad en el producto del trabajo universitario. No obstante, la información presentada aquí permite conjeturar que el agotamiento e inoperancia de las viejas relaciones laborales y formas organizacionales también contribuye al deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores.²¹

La dirigencia del SITUAM está urgida de un replanteamiento en lo que ha sido su estrategia ante el cambio laboral. Para los académicos es insuficiente la reiterada demanda de bilateralidad si al mismo tiempo no se formulan mecanismos novedosos de gestión y representación. Algo similar sucede con los administrativos quienes más que acudir a la acción colectiva optan por estrategias individuales. Pero esa tendencia más que deberse a un efecto típico de los cambios laborales, parece estar más vinculada a la ausencia de lineamientos sindicales viables y consensados.

En todo caso, resulta más que evidente la carencia de objetividad que ha imperado en las posturas delineadas por el SITUAM ante el cambio laboral. Se inspiran en la defensa de principios ideológicos, en la intuición y en necesidades tácticas de movilización, al mismo tiempo que acusan una total ausencia de sustento fundado en el estudio profesional sobre las relaciones y los procesos de trabajo así como del interés laboral de los trabajadores concretos e históricos representados.

²¹ Por ejemplo, conforme los trabajadores administrativos carecen de un mecanismo formal que medie en las relaciones de poder, que se generan entre ellos y sus jefes respectivos en el puesto de trabajo, tienden a ser atrapados en un mercadeo de derechos y prerrogativas que refuerza la acción individual, el empobrecimiento del puesto así como de las expectativas laborales.