

## CAPÍTULO 6

# Retos sindicales en bibliotecas académicas: Un estudio

---

*Jesús Lau \**

### *Resumen*

En este ensayo se analizan los retos y las oportunidades administrativo-laborales de las bibliotecas, discutiendo los resultados de una encuesta sobre el tema aplicada a los directores bibliotecarios de las universidades públicas más grandes del Distrito Federal y de todos los sistemas de las instituciones estatales afiliadas al Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de Instituciones de Educación Superior (CONPAB-IES) entre los años 2005 y 2006. El objetivo del estudio fue identificar características del proceso administrativo del personal sindicalizado, partiendo de la premisa de que a mayor tamaño, antigüedad y ubicación en el sur del país, aumentan los retos administrativo-sindicales de las bibliotecas. Los resultados muestran que las bibliotecas de las universidades públicas tienen problemas para cumplir con su misión de servicio, porque carecen, con frecuencia, de equidad y equilibrio entre los derechos y las obligaciones de los recursos humanos sindicalizados. Lamentablemente, la mayoría de los encuestados no tiene la autoridad correspondiente a su responsabilidad directiva, especialmente en las universidades más grandes (burocratizadas). La ubicación geográfica no fue significativa para determinar los retos sindicales, aunque se encontró un sindicalismo más exacerbado hacia el sureste del país, en oposición al noreste. Como corolario, la mejoría cualitativa de los servicios de información del país, para ofrecer una educación pública competitiva, requiere de un cambio del marco legal nacional, y de una redefinición de las relaciones laborales entre las autoridades y los sindicatos, donde prevalezca la equidad.

---

\*Unidad de Servicios Bibliotecarios y de Información, Universidad Veracruzana, Región Veracruz-Boca del Río, [jlau@uv.mx](mailto:jlau@uv.mx).

Apoyo en obtención datos y revisión de textos: Miguel Ángel Ríos, asistente de dirección USBI VER.

Análisis estadístico inicial: Dr. Mario Miguel Ojeda, y elaboración de gráficas: Dr. Gerardo Ortigoza, ambos catedráticos, Universidad Veracruzana.

## *Introducción*

El tema de las relaciones laborales y los sindicatos en las bibliotecas académicas es escabroso y poco estudiado, a pesar de que la efectividad y la eficiencia de los servicios bibliotecarios dependen vitalmente de la calidad y la flexibilidad de su personal. Las bibliotecas tienen como objetivo ofrecer servicios y acervos informativos relevantes a sus comunidades de aprendizaje; para lograrlo, requieren de personal seleccionado, capacitado, flexible, motivado, remunerado y con competencias necesarias para cumplir con su objetivo informacional. Estas dependencias son parte integral de las universidades, las cuales tienen la alta responsabilidad de formar a los egresados que requiere el desarrollo social, económico y político nacional. Lamentablemente, la gestión de gran parte de las universidades públicas tiene obstáculos laborales históricos, con gremios que se gestaron, en su mayoría, hace cuatro décadas, para convertirse en anclas de la navegación y la flexibilidad administrativas. La reestructuración de los gremios, colectivos, sindicatos, o como se les desee llamar, sería una valiosa contribución a la transformación de las instituciones educativas, entre otros factores, para que ofrecieran una educación de mayor calidad. Los países nórdicos, Suecia por ejemplo, tienen hasta el 90% de la fuerza laboral afiliada a sindicatos, porcentaje muy alto comparado con el promedio general de México, que oscila entre el 16 y el 30%, según la OIT (1997) y Guerrero, López-Calva y Walton (2006); sin embargo, los servicios públicos, educativos, gubernamentales y bibliotecarios en ese país son eficientes y de calidad, además de ser una sociedad con excelente distribución de la riqueza. En nuestro país, la sindicalización es baja, pero está predominantemente concentrada en los organismos gubernamentales y para-oficiales, como son las universidades, las cuales, a diferencia de sus contrapartes suecas, tienen altos grados de ineficiencia. La diferencia en macro resultados entre Suecia y México estriba grandemente en el tipo de sindicalismo y en la forma en que se administra a las organizaciones; en aquel país se aplican ambos conceptos en todo el sentido semántico, así como los principios de equidad y equilibrio de las relaciones contractuales.

En este documento se hace un análisis de las relaciones laborales en las bibliotecas de universidades públicas, describiendo los resultados de una encuesta aplicada a los directivos de las 43 instituciones de educación superior más importantes del país, entre las que se encuentran todas las pertenecientes al Consejo Nacional Para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (CONPAB-IES) —que agrupa a los sistemas de las casas de estudios públicas con financiamiento gubernamental—, además de los directivos de los sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y los de las bibliotecas de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Estas últimas fueron incluidas porque han servido de modelo en la sindicalización de las universidades de provincia. El objetivo fue realizar un estudio descriptivo del estado que guardan estas instituciones en materia de manejo de personal. La primera parte del ensayo contextualiza a la universidad como institución, primero a nivel macroeconómico, para inmediatamente detallar los antecedentes históricos del tema central, después, este contexto se relaciona con los retos actuales de las IES dentro del marco legal. Delimitado así el tema, se hace el análisis de los resultados de la encuesta, y al final se expresan algunos argumentos con base en la experiencia directiva adquirida por el autor en bibliotecas de siete instituciones de educación superior a lo largo de 30 años.

El contenido del ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre las relaciones laborales en las bibliotecas académicas de las instituciones educativas públicas; no tiene la intención de denigrar a las organizaciones sindicales, sino analizar el impacto de los contratos colectivos, que se han acuñado a lo largo de casi cuatro décadas, período en el que se ha perdido el equilibrio y la justicia laboral entre las partes que conforman una universidad: empleados, estudiantes,

profesores, autoridades y sociedad, donde todos tienen derecho de equidad tanto en obligaciones como en derechos. Un principio sobre el que se escribió este ensayo es que el estado actual de las relaciones laborales es producto de la capacidad histórica que han tenido los directivos de las universidades, los líderes sindicales y el factor de catálisis político-legal que han tenido los gobiernos estatales y nacionales en cuatro décadas, por lo tanto, no hay entes individuales culpables, sino participantes con responsabilidades compartidas en el estado laboral que guardan las universidades y sus bibliotecas.

### *Educación pública versus privada*

Antes de abordar el tema de los sindicatos y su impacto en la operación de las bibliotecas académicas, es importante mencionar algunos antecedentes de la educación superior mexicana que han influido en el sindicalismo. El sistema educativo tuvo un cambio sustancial desde los setentas, cuando las universidades privadas, las consolidadas, empezaron a dominar cualitativamente en el ramo de la docencia a nivel nacional, aunque con funciones de investigación y generación de conocimiento casi inexistentes y funciones de extensión también limitadas, áreas en que las públicas predominan hasta la fecha. Aunque no se citan estudios para corroborar la percepción personal, los egresados de las universidades privadas empezaron a ganar un sello de mayor calidad a nivel popular, incluyendo a los directivos de las propias universidades públicas, que con frecuencia envían a sus hijos a instituciones privadas de prestigio, y si pueden al extranjero. Estas medidas familiares para definir el futuro de los jóvenes están basadas en aspectos prácticos, porque algunas empresas buscan ya principalmente egresados de las universidades privadas. Esto puede corroborarse en los periódicos nacionales, donde la oferta de trabajo ocasionalmente se etiqueta, con otras palabras, “sólo para profesionistas egresados de instituciones privadas”.

Las universidades privadas han crecido desde los años setentas, cuando las clases medias y altas requirieron de centros educativos alternos para enviar a sus hijos a estudiar ante la descomposición de las públicas por las políticas permisivas del sexenio presidencial de Luis Echeverría (1970-1976), quien atendió muchas disparatadas peticiones de sociedades de estudiantes, así como la creación de sindicatos en las universidades públicas, que pronto deshicieron las estructuras organizacionales de las casas de estudio. Ante esta degradación educativa, la iniciativa privada empezó a crear sus propios espacios educacionales. En 1970, por ejemplo, había 68 instituciones públicas de educación superior contra 41 privadas; para 1999, la balanza había cambiado y las públicas eran 515 contra 735 privadas, según datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000). La población atendida por el sector privado creció, en cifras absolutas, del 13.5% en 1980 al 32.7% para el año 2004; (ANUIES, 2004):

**Cuadro 6.1: Crecimiento educación superior privada**

<b>Año</b>	<b>Población estudiantil total</b>	<b>Instituciones públicas</b>	<b>Instituciones privadas</b>
1980	731.147	632.307	98.840
1990	1.078.191	890.372	187.819
2000	1.585.408	1.118.731	466.677
2004	1.940.208	1.304.806	635.402

(ANUIES, 2004)

El ex-presidente Echeverría creaba instituciones de educación superior —casi en cada viaje que hacía por el país— en escuelas primarias o en los locales que hubiere: sólo bastaba que un grupo de estudiantes o de padres de familia se manifestara pidiéndolas. Así, dejó un legado de micro instituciones fundadas sin ninguna planeación, para las cuales se contrató, en muchos casos, a personal directivo y docente improvisado. Varias neo-universidades fueron creadas sin bibliotecas o laboratorios. Sin embargo, hubo honrosas excepciones, como la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en 1974, con sus tres unidades, que se generó con la adecuada planeación, y donde las bibliotecas eran parte prioritaria de la primera cimentación; sus edificios fueron modelos en su momento, pero más tarde se convertirían en bibliotecas maniatadas por los sindicatos administrativos. Todo como resultado de los contratos ley firmados por las autoridades universitarias a sus sindicatos, que otorgaron progresivamente “derechos y prebendas”, con figuras legales que convirtieron a las uniones gremiales en la antítesis de un sindicato de *trabajadores*. La consecuencia global institucional fue una creciente arteriosclerosis en la administración del capital humano, que actualmente limita a las bibliotecas para atender eficientemente al usuario (estudiantes, docentes e investigadores), con personal competente y comprometido para formar al egresado que normalmente describe la misión educativa universitaria.

### *Anécdota histórica*

La estructura de la educación superior, integrada principalmente por universidades públicas, y por ende sus bibliotecas, sufrió, como se señaló, de las fáciles y rápidas decisiones del sexenio Echeverrista, cuyo presidente afrontó la secuela del conflicto estudiantil de 1968 —en el que aún se le involucra como causante—, otorgando concesiones que, según la boga política de la época, eran para apoyar las causas populares, entre ellas la de otorgar “derechos sindicales” a los trabajadores universitarios, quienes eran apoyados por los estudiantes (jóvenes que con frecuencia fueron los primeros impulsores del sindicalismo en las universidades). Este proceso fue parte de una política de estado generalizada (Ortega, 2002); el periodo de desarrollo estabilizador dio lugar a una “inclusión de las estructuras obreras en la estructura del PRI, permitió construir una alianza histórica entre el régimen y la mayoría del sector obrero, a través de la cual el partido buscaba canalizar en su provecho las movilizaciones sociales y tener un mayor control de las decisiones políticas y los procesos electorales (Heredia, 1992). Alberto Olvera, (2003) señala que el periodo de Echeverría marcó el inicio de una nueva oleada de movimientos sociales, una nueva tradición de asociación autónoma de trabajadores, campesinos, estudiantes y empresarios; este proceso de liberalización permitió una relativa libertad de asociación, expresión y prensa, aunque, de manera simultánea, la política electoral permaneció intacta, lo cual indicaba que lo que buscaba Echeverría era una modernización del corporativismo, y no una verdadera democratización de la política.

Las reformas y decisiones de Echeverría fueron ilusiones demagógicas: su proyecto educativo hablaba de actualización de métodos e instrumentos, extensión de los servicios a la población tradicionalmente marginada y flexibilidad del sistema educativo (en palabras llanas, masificación de la educación universitaria) pero “mientras tan ambicioso objetivo se llevaba a cabo”, el Estado estrechaba “los canales de expresión popular, legitimando sus medios de control de las instituciones” que sostenían la organización gubernamental” (Robles, 2000, p. 221). Como era de esperarse, el “ambicioso objetivo” condujo a un empobrecimiento de la educación (Bartolucci, 2002), y aún en la actualidad falta que la actualización, la extensión y la flexibilidad se concreten. Un ejemplo, entre otras casas de estudio, fue la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), en la que estudiaba y trabajaba en bibliotecas el autor de este ensayo.

En 1969, la UAS era una institución con orden y disciplina, los profesores de la Escuela de Derecho y Ciencias Sociales, la facultad del suscrito, eran abogados de renombre en la ciudad, el edificio estaba limpio, pintado, los directivos tenían autoridad y el personal cumplía con sus funciones laborales; lo mismo en el resto de las dependencias. Dos años más tarde, en 1971, la universidad entró en una crisis cuando la sociedad de estudiantes no aceptó al rector nombrado por la junta de gobierno. La institución se paralizó, y después de una larga huelga y conflictos que duraron varios meses, se desconoció al rector oficial y se nombró otro acorde con las ideas pro-socialistas del momento. La mayoría de los profesores se substituyó, en buena medida por estudiantes de los últimos semestres, no necesariamente por ser los mejores alumnos, sino porque que habían participado en el movimiento estudiantil. El personal administrativo, donde se ubicaba al de bibliotecas, se agrupó y se creó el sindicato universitario, que se formó después del conflicto, para “reconocer los derechos laborales” de los trabajadores con el apoyo estudiantil y “evitar que fueran explotados”. Se despidió al personal bibliotecario “conservador”, que no había apoyado el movimiento estudiantil. También durante el conflicto, algunos grupos maoístas (porque había de diferentes corrientes), los llamados “enfermos”, destruyeron colecciones, incluso fondos completos de bibliotecas. Era normal tomar el mobiliario universitario y llevárselo a casa, porque era parte de una institución burguesa y había que destruir el *status quo*. En las bibliotecas, como en las demás dependencias, se nombró a nuevos funcionarios, eligiéndose a correligionarios que habían tenido también un desempeño importante en la lucha estudiantil. Así nació un sindicato administrativo, con ideales laborales positivos en sus albores, que fue dirigido inicialmente por varios empleados bibliotecarios. A partir de ese año, las bibliotecas perdieron eficiencia y dejaron de cumplir con las funciones que idealmente debía desarrollar una unidad académica de este tipo. Esta historia se repitió a lo largo y ancho del país en varias universidades, no en todas, pero sí en la mayoría. En esta forma, la educación superior pública perdía su organización para entrar en un rápido deterioro que se extendió hasta los ochentas.

A pesar de los intentos del gobierno federal en la década de 1980 por mejorar la calidad educativa que el régimen Echeverrista había deteriorado, las medidas más efectivas se iniciaron hasta la década de los noventas. Entre estas iniciativas, una fundamental fue la creación del Fondo Para la Modernización de la Educación Superior (FOMES, “Reglas de operación”, 2006), después renombrado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), cuyos recursos hicieron competir a las universidades a través de la elaboración de proyectos estratégicos que estuvieran enfocados a una mejora cualitativa, según las líneas prioritarias identificadas por el Gobierno Federal. Atinadamente, las bibliotecas fueron incluidas en estos programas, cuyos fondos fueron y son otorgados competitivamente en base a la calidad y congruencia de los mismos. Con estos recursos, empezó a mejorar la infraestructura física y los acervos de las bibliotecas en muchas universidades públicas, sin embargo, el legado organizacional caótico gestado en la multicitada época Echeverrista limitó a las bibliotecas para ofrecer servicios apropiados a la comunidad académica por la poca flexibilidad laboral del personal bibliotecario, calidad que se perdía con la sindicalización, año con año, en sus revisiones contractuales y salariales. El personal administrativo y manual sindicalizado redujo su responsabilidad de trabajo y secuestró, en buena medida, el proceso de reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, y en múltiples organizaciones, hasta la fijación de funciones y horarios del personal de las bibliotecas, gracias también a la ineficiencia de los directivos, que no asumieron los roles de liderazgo que les correspondían. Para los directivos universitarios era fácil ser populares otorgando plazas injustificadas y cediendo procesos administrativos al sindicato, porque los recursos no eran de ellos, y quienes debían pedir cuentas —los ciudadanos, los pagadores de impuestos—, estaban y siguen impedidos de exigirlos a tales directivos. Como en todo proceso contractual, hubo quienes pidieron desmesuradamente y

quienes dieron en forma irracional, sin pensar en el objetivo institucional y social de la universidad. Bartolucci (2002) señala, por ejemplo, que la profesionalización universitaria se desarrolló por pautas de tipo gremial y corporativo, supeditando muchos aspectos de la vida académica en las negociaciones con los sindicatos. En ese contexto, por ejemplo, la contratación de la nueva planta docente fue sumamente laxa; muchos de los nuevos maestros no habían terminado aún su licenciatura, y muchos otros no eran especialistas de los campos en los que empezaron a trabajar, lo cual propició debilidades serias en la transmisión de los conocimientos disciplinarios indispensables para lo egresados universitarios. La plantilla de profesores o académicos pasó de 10.794 a 143.325 entre los años de 1961 y 1998, de los cuales, 52.153 fueron nombrados durante los sexenios de Echeverría y López Portillo (Grediaga, 2001), quienes gobernaron entre 1970 y 1982.

A raíz de la pérdida de autoridad y responsabilidad de las casas de estudio gubernamentales que se originaron con el nombramiento populista (en muchos casos, inclusive por medio de la elección de rector y decanos de facultades mediante el voto directo de toda la población universitaria), las autoridades, incluyendo al rector, se convertían en individuos sin poder, asumiendo el puesto para autorizar cuanta prerrogativa solicitara su electorado. A través de paros y huelgas, que se volvieron la rutina, los estudiantes pedían estudiar menos y los trabajadores trabajar el mínimo. Ambos gremios se agruparon, como se mencionó, en sociedades de estudiantes y en sindicatos de trabajadores. Irónicamente, los trabajadores desplazaron a los estudiantes, quienes les habían impulsado al sindicalismo y les había dado todo su apoyo. Los sindicatos les tomaron ventaja porque los estudiantes eran personajes de paso, estaban en la institución sólo cuatro o cinco años, y además, conforme avanzaban en sus estudios, sus intereses “proletarios” empezaban a aburguesarse, es decir, comenzaban a pensar en trabajar y dejaban sus posturas huelguísticas a los jóvenes de semestres anteriores y a los de preparatoria. Los trabajadores se convirtieron en la fuerza suprema de muchas universidades, por su permanencia perenne en la institución, inclusive con más fuerza que el propio gabinete directivo del rector.

Los gremios de empleados y trabajadores asumieron la función de seleccionar, contratar, asignar, promover y rescindir personal en muchas casas de estudio. Los sindicatos empezaron a definir puestos, incluyendo los de las bibliotecas, hasta contratar y asignar funciones a los candidatos que ellos querían, y cuando estos no cumplían con su normatividad, a despedirlos o castigarlos. Esto último se dio como consecuencia de la aplicación de la llamada *cláusula de exclusión* de la legislación laboral, que tiene dos variantes: por *admisión* o por *separación*; en ella, la Ley Federal del Trabajo (tanto la de 1931 como la de 1970, Art. 395 en el segundo caso) hizo posible que, en el contrato colectivo, se estableciera que el patrón pudiera admitir sólo a trabajadores miembros del sindicato contratante, y tuviera que despedir a los empleados cuando éstos fueran expulsados del gremio (Macías, 2002,). A los administradores, entre ellos los jefes o directores de bibliotecas, les dejaron la magra función de coordinar, no de dirigir, porque para realizar un cambio se requería ahora buscar consenso —pedir, no decidir—. La vida administrativa y hasta la académica fueron objeto de “democratización”: todos tenían voz y voto aunque no les correspondiera, así, los sindicatos se volvieron los jefes de los jefes en las bibliotecas.

Los estudiantes, los usuarios-objetivo, y los miembros más numerosos de las comunidades universitarias se quedaron sin derechos. Las bibliotecas podían cerrar cuando el personal sindicalizado quisiera, sin importar que los lectores —estudiantes cuyos antecesores, como se señaló, promovieron la sindicalización del personal universitario— se quedarán sin servicios. Las bibliotecas se transformaron en organizaciones moldeadas por las decisiones que tomaban los sindicatos en relación a sus miembros, inclusive, en las universidades más “proletarizadas”

se decidía la remoción de los directivos bibliotecarios cuando no se ajustaban a los deseos de sus empleados.

### ***Retos de las universidades públicas***

Poco hicieron los gobiernos estatales posteriores a la era Echeverrista para cambiar el esquema laboral, en algunos casos hasta solapaban el desequilibrio de las relaciones laborales, presionando para que se concediera a los sindicatos lo que pidieran y así no tener una huelga que les manchara su mandato o carrera política. Con la entrada de los gobiernos de las últimas dos décadas, los cambios presupuestales impulsados por las políticas gubernamentales, como los del PIFI, ya mencionados, se toparon con el reto casi infranqueable de los contratos colectivos de trabajo, en su categoría de ley. Ante esta situación, la reacción gubernamental, especialmente con las políticas de adelgazamiento presupuestal de los gobiernos, fue congelar los presupuestos asignados a las instituciones superiores de educación, los cuales no se han incrementado sustancialmente desde el sexenio del presidente Ernesto Zedillo, ya que, en cierta medida, “los aspectos presupuestales están muy vinculados al conjunto de situaciones que se generan alrededor de la variedad y multiplicidad de acciones de evaluación y medidas de vigilancia que se aplican a las personas y las instituciones” del sector educativo (Villaseñor, 2004); en consecuencia, el déficit de eficiencia redundará además en un déficit presupuestal para las universidades públicas.

Aunque la universidad en general sigue teniendo la función social de tipo humanístico (transmisión y conservación de la cultura y el conocimiento, investigación libre y autónoma), las exigencias de la economía mundial le imponen la formación laboral de capital humano (Villaseñor, 2004), un factor que es de primordial importancia para la economía nacional. El resultado actual es una universidad que tiene fuerte presión para formar profesionales con eficiencia. Ésta presión es una exigencia real de la macroeconomía, de la cual depende la oportunidad de cambiar la “suerte” que ha tenido nuestro país en las mesas de juego del reparto global de oportunidades socio-económicas. Naciones como China y Chile están sustentando su imponente desarrollo socio-económico en una educación superior de calidad, donde los directivos de las comunidades de aprendizaje tienen claro cuál es su objetivo para la formación de cuadros profesionales. Hay países donde la oferta educativa es única o preponderantemente pública, porque es de calidad, tal es el caso de Canadá, Reino Unido y China, porque en dichas naciones la universidad pública tiene estructuras laborales acordes a su misión educativa, algo que tuvieron las universidades mexicanas antes del multicitado régimen de Echeverría. En tales naciones, los jóvenes de clase media y media baja tienen la misma oportunidad de inscribirse a una institución prestigiada que otros de clase alta, es decir, el hijo de un agente de ventas de carros puede ir a la misma universidad a la que asiste el hijo de un ministro. En países latinos como los de Centroamérica y de Sudamérica, como Perú y Colombia, entre otros, donde el bagaje político del pasado también deformó las estructuras universitarias, las universidades privadas han tomado esta función, como sucede en México. Idealmente, México debe reestructurar la educación pública (aunque antes debe cambiar el marco legal laboral) para evitar profesionales universitarios de primera y segunda clase.

Las universidades mexicanas con mayores retos sindicales son las grandes; autores como Dimock (1967) y Howard (1986) señalan que ese tipo de instituciones son proclives a la burocratización, por: a) el tamaño de la organización, b) excesivas leyes y reglamentos, c) demasiada seguridad en el empleo, d) control central excesivo, e) rigidez de las jerarquías, a) antigüedad del personal y de la empresa c) introversión grupal o formación de alianzas de empleados, d) falta de motivación para vender, e) directivos divididos, f) dispersión de

esfuerzos, g) especialización, y h) tradiciones institucionales (Lau, 1990). La Universidad Veracruzana (UV), por citar un ejemplo, es una institución con varias de estas características, como el ser la quinta en número de alumnos de licenciatura a nivel nacional. Las autoridades recientes han promovido desarrollos sustanciales en el quehacer académico y han hecho esfuerzos notables para contrarrestar el efecto de la burocratización, sin embargo, la pesada ancla de la burocracia sindical detiene esos esfuerzos. Algunos ejemplos son el cambio del modelo educativo a uno orientado al aprendizaje, de tipo constructivista, llamado Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF), y la modernización de buena parte de su infraestructura física, como las bibliotecas, que han sido entes privilegiados en términos de inversión; la UV ha construido cerca de 35,000 metros cuadrados en nuevos edificios para bibliotecas, una cifra que ninguna otra institución ha igualado en los últimos diez años. Las nuevas bibliotecas, denominadas Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI), son iconos arquitectónicos en cada campus y ciudad donde están enclavadas, sus servicios descansan en una de las mejores redes de telecomunicaciones del país, y cuentan con la Biblioteca Virtual UV (BiV), que habilitó la primera plataforma de software especializada en administrar y presentar contenidos informativos propios y contratados (motor de búsqueda federada y referencia virtual, entre otros servicios) en el país y Latinoamérica, y ciertamente con la mayor oferta informativa en el sureste nacional. Ahora bien, este desarrollo arquitectónico y de crecimiento de acervos bibliotecarios se ha dado en otras universidades públicas que se han acogido a las políticas nacionales de elevar la calidad educativa promovida con los fondos PIFI, tales como las de San Luis Potosí, Coahuila, Guanajuato y Guadalajara, entre otras. Sin embargo, la mayoría de estas instituciones enfrenta problemas de personal sindicalizado arteriosclerótico. Las magníficas estructuras físicas de las nuevas bibliotecas enfrentan el reto del capital humano, que en su mayoría está sindicalizado con el modelo gremial anquilosado, con una relación contractual inflexible, que genera trabas para la eficiencia y propicia el control de los trabajadores por sus propios gremios corporativos. Así, los servicios de información se ofertan en estadios básicos que impiden incidir adecuadamente en el proceso de aprendizaje de la comunidad universitaria. Las excepciones a estos patrones sindicales son algunas de las universidades menores y de origen relativamente reciente, como son la de Ciudad Juárez y la de Aguascalientes, pero, repitiendo, son pocas.

### ***Ley Federal del Trabajo***

La Ley Federal del Trabajo fue un triunfo en materia de legislación laboral y una contribución inicial de valor para el bienestar social del país. Ésta surgió para *equilibrar* las necesidades patronales con las de los trabajadores, ya que, como lo señala el Artículo 3° de esa legislación: “El trabajo es un *derecho y un deber* social<sup>1</sup>. La ley no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.” Las cursivas anteriores señalan el carácter bilateral de esta legislación: el trabajo digno es un derecho, pero estamos hablando de un trabajo “digno y *socialmente útil*” como está claramente señalado en el Art. 123 de la Constitución. La legislación laboral no es únicamente un parapeto tras el cual los trabajadores pueden protegerse ante los abusos de instituciones que creen tener el derecho de explotar a quienes trabajan en ellas, la legislación laboral es también una serie de lineamientos que establecen una jornada laboral, un salario mínimo, periodos vacacionales, días de asueto y otras condiciones cuyo principio es la *justicia*. Sin embargo, históricamente, la balanza se ha inclinado —en casos frecuentes— hacia los sindicatos, que se han vuelto monopolios de poder donde la democracia no existe de facto, porque los líderes sindicales se eternizan (ejemplos hay

---

<sup>1</sup> Las cursivas son mías.

muchos, pero el más emblemático es el de Fidel Velázquez, líder vitalicio de la Confederación de Trabajadores de México, a quien sólo la muerte pudo remover de su puesto de Secretario General). La situación es similar en muchos sindicatos universitarios, donde los líderes son para siempre, y logran poderes monolíticos. La perpetuidad del corporativismo sindical tiene el efecto de aumentar el poder del gremio, ante autoridades universitarias que cambian constantemente, en períodos que van de cuatro a ocho años, y quienes negocian en desventaja, por falta de experiencia y equipos experimentados, aunado a que en contratos anteriores los sindicatos han tomado, como dice el dicho popular, “el sartén por el mango”, el control en términos de poder. Los beneficios laborales en México, en general, como se señaló, no se pueden modificar, porque los contenidos de los contratos son ley y sólo son modificables por acuerdo de las partes, algo difícil de realizar, porque son en base a consensos entre líderes sindicales y autoridades universitarias con poderes diferentes, donde, como se mencionó, la balanza de poder de negociación está más cargada a los sindicatos. Otro factor a favor de los sindicatos es su centralización en la toma de decisiones, la cual es generalmente mayor al de la propia universidad, lo que le da a los gremios también mayor fuerza en el manejo de los destinos laborales de los trabajadores. Los asuntos son llevados desde las oficinas centrales, que normalmente están en la misma ciudad que las de rectoría; casi cada documento de las gestiones de los agremiados debe llevar el visto bueno y la firma de su líder sindical, lo cual controla férreamente al conglomerado laboral afiliado, para esto da fe, por ejemplo, el contrato colectivo de trabajo del SUTESUAEM, Cap. II, Cláusula 5 (2003); el del SUNTUAS, Sección A, Cláusula 5 (1997); y el del SETSUV, Capítulo I, Cláusula 5 (2006).

Los sindicatos universitarios exigen privilegios y regalías en cada negociación mediante el abuso del derecho de huelga. Los típicos paros son herramientas anárquicas usadas para presionar a los directivos y los gobiernos, especialmente los locales, logrando crecientes concesiones que poco a poco se convierten en un lastre administrativo difícil de manejar, una “bola de nieve” que ahora supera con creces lo que estipula la Ley Federal del Trabajo, alejándose de los principios por los que nació esta ley: equidad y justicia en las relaciones laborales. Néstor de Buen afirma que la Suprema Corte de Justicia de la Nación “Confunde la presión sindical con obligaciones de los trabajadores [...], inventa contratos, individuales y colectivos, donde sólo hay pactos motivados, o por el estado de necesidad, con adhesión a un clausulado impuesto desde la Constitución y la ley o por acuerdos derivados del cumplimiento de una obligación que se exige con base en una violencia lícita (De Buen, 2002, p. 31)”. La cláusula de exclusión es un arquetipo de la perversión legal de las leyes laborales, en perjuicio de las instituciones, y también de los propios trabajadores: abiertamente inconstitucional, esta cláusula viola el artículo 123, apartado A, fracción XVI, porque exige a los trabajadores afiliarse a un sindicato determinado para poder ingresar a trabajar y los hace perder el trabajo por razones ajenas al empleo, como es ser expulsados del sindicato (Dávalos, 2002, p. 37).

Ahora bien, el problema de arteriosclerosis sindical, no es culpa sólo de los sindicatos, ya que en las negociaciones consiguen sus exigencias de “derechos” gracias, como se ha reiterado, a la falta de responsabilidad de directivos universitarios, quienes muchas veces prefieren cuidar, como se comentó, su carrera política a evitar una contienda justa en cuestiones contractuales. Ésta situación laboral es el resultado del papel que han jugado las dos partes, los líderes sindicales y los directivos universitarios en ambientes gubernamentales-políticos que han sido proclives a conceder lo que se pida con tal de que no haya una huelga. La política gubernamental generada en las últimas cuatro décadas de gobierno unipartidista, donde predominó el paternalismo como el control sindical, dificultó a las autoridades universitarias negociar con respaldo gubernamental, y se vieron obligadas a conceder peticiones sindicales con tal de no tener el ruido de los paros y las mencionadas huelgas sindicales. Por otro lado, la elección de autoridades universitarias fue y sigue siendo, con frecuencia, en muchas

instituciones, un proceso donde predomina la política y no la academia. En dichos procesos, debe mencionarse, se refleja la cultura laboral del país, donde para ser directivo universitario es más importante la lealtad política que la capacidad académico-administrativa. Muchos de los directivos que firmaron contratos, con crecientes prebendas en cada revisión, lo hicieron sin pensar en cuál era su objetivo institucional, cuál era su responsabilidad de formar integralmente a sus alumnos, e ignorando la fuga de recursos y el deterioro organizacional, pues no les costaba a ellos, sino a los ciudadanos, a los contribuyentes anónimos de este país.

### ***Retos y oportunidades laborales en bibliotecas académicas***

¿Qué retos tiene la administración de los recursos humanos en las bibliotecas universitarias? La respuesta a esta interrogante se explica a través de la encuesta aplicada a los directivos de las bibliotecas de universidades públicas. En el contexto actual, las bibliotecas tienen tres instancias que intervienen —con mayor o menor influencia, como se verá más adelante— en las decisiones sobre la gestión del capital humano: la dirección de la biblioteca, el órgano central de recursos humanos de la universidad (RH), y el sindicato de trabajadores. En una estructura normal, de acuerdo a los cánones de la administración, la dirección de la biblioteca debe estar a cargo de los procesos inmediatos y específicos de la administración de personal, como son el reclutamiento, la selección, la contratación, y el desarrollo de personal, lo cual debe ser regulado por políticas y procedimientos generales del órgano central de recursos humanos de rectoría, con la participación del sindicato, que tiene la función de vigilar la equidad de derechos y obligaciones de los trabajadores, velando por la consecución de la misión organizacional. El actuar de estos tres componentes determina el tipo de relaciones laborales que hay en las bibliotecas de las universidades públicas, según se indica en el estudio discutido en este ensayo.

La investigación se realizó con el objetivo de conocer cuál o cuáles de estas áreas tomaba las decisiones sobre la administración del personal. Se preparó una encuesta de 14 preguntas (Véase Anexo 1) aplicada a todos los directivos que asistieron a la Reunión Anual del CONPAB-IES, realizada en Boca del Río, Veracruz, en mayo del 2005. La membresía de esta agrupación integra principalmente universidades públicas estatales, excluye las mega-universidades del Distrito Federal, como son la UNAM, la UAM y la UPN; sin embargo, incluye algunas instituciones atípicas, pequeñas en tamaño, pero no necesariamente en importancia, como son los casos de El Colegio de México (COLMEX), El Colegio de Sonora (COLSON), El Colegio de Michoacán (COLMICH) y la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA). Los resultados del análisis de datos se discuten en las siguientes secciones del ensayo, describiendo las estadísticas con algunas interpretaciones y comentarios sobre el tema.

#### *Población encuestada*

A la reunión del CONPAB mencionada asistió alrededor del 60% de los miembros, a quienes se les solicitó que respondieran la encuesta; todos la contestaron, pero se encontró que las bibliotecas universitarias con mayor sindicalización no habían participado en la reunión, razón por la cual se entrevistó al resto de los directivos vía telefónica o se les encuestó por correo electrónico, cuando así lo prefirieron, utilizando el mismo instrumento en ambas etapas. Además, se incluyó en la encuesta telefónica a las mega-universidades de la Ciudad de México, como son los tres directivos de las unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana y la UNAM, por su papel protagónico en el sindicalismo de las bibliotecas. En la encuesta no se incluyó a los institutos del sistema de educación tecnológica, ni a las unidades del sistema UPN, como tampoco instituciones independientes como Chapingo y Antonio Narro, entre otras (Véase Anexo 2: Instituciones encuestadas).

Los cuestionarios escritos (o por medio de la encuesta telefónica) fueron contestados en un 75% por los propios directores de los sistemas bibliotecarios, con denominaciones diferentes en sus cargos (director general, director, coordinador, jefe, responsable de la biblioteca o sistema bibliotecario). El resto de las encuestas fue respondido por personas cercanas a la dirección, con cargos como Secretario Particular o Subdirector de Bibliotecas, o fueron realizadas por personas señaladas específicamente por los responsables del sistema bibliotecario. Las primeras ocho preguntas del estudio eran generales, para identificar el tipo de biblioteca, su tamaño, antigüedad, etc., y las restantes eran sobre el proceso de administración de personal. En las primeras once preguntas las respuestas eran cerradas, o bien se debía anotar una cifra, mientras que las últimas tres eran abiertas, para que los encuestados anotarán comentarios generales que complementarían sus respuestas cerradas (Véase cuestionario anexo).

### *Antigüedad en los puestos de directores*

Se identificó que la mayoría de los directores de los sistemas (como se les denomina genéricamente en este ensayo) tienen pocos años trabajando en esos puestos, lo que en cierta medida corrobora la percepción que se tiene de la gran movilidad que hay en estos cargos. Un 45% tiene 3 años o menos trabajando en bibliotecas, y otro 16% tiene cuatro o cinco años. Idealmente, se esperaría que los directores de bibliotecas permanecieran con esa responsabilidad al menos durante el periodo rectoral que oscila entre 6 y 8 años, ya que, frecuentemente, dichos nombramientos son de confianza, y dependen de la decisión de quien dirige la universidad, por lo tanto, era de esperarse que la mayoría durara esos periodos al menos, y si tuvieran un buen desempeño, quizá hasta fueran reeligidos, lo cual les permitiría crear efectivamente cambios positivos en los acervos y servicios que requieren las comunidades de aprendizaje de las universidades. Aunado a lo anterior, los directivos de bibliotecas carecen, en su mayoría, de formación en el campo disciplinar, según estadísticas del CONPAB (2005), únicamente el 22.5% tiene grados en el área de bibliotecología, por lo tanto, las bibliotecas carecen de expertos en el tema, y esto equivale a tener hospitales dirigidos por ingenieros o arquitectos, cuando el médico es el profesional que debe asumir dichas riendas directivas. Esta situación implica que, potencialmente, la gestión bibliotecaria enfrente retos significativos en sus relaciones sindicales, porque la cabeza principal de las bibliotecas frecuentemente ignora la forma de operar un centro informativo. La carencia de profesionales de la bibliotecología y la información en los puestos directivos es una omisión administrativa por parte de las autoridades universitarias.

En cuanto a la antigüedad de las universidades (según datos tomados de sus sitios *web*, ya que los encuestados no siempre recordaron esta fecha con exactitud), la mayoría data de los últimos 50 años, es decir, forman parte del acelerado crecimiento de la educación superior reciente en México, con la excepción de la UNAM y la Universidad de Guadalajara. La casas de estudio tienen, por otro lado, poblaciones estudiantiles altas, con la excepción de los colegios, como COLMEX, el COLSON y el COLMICH, que tienen números bajos, pues son principalmente centros de investigación que ofrecen licenciaturas y postgrados como un servicio complementario a sus funciones, para contar, según asume este autor, con asistentes de investigación y para formar cuadros de investigación en sus áreas. Excluyendo estos centros, la mayoría de las universidades incluidas tiene una población que oscila entre los 9,000 y 60,000 estudiantes. Las bibliotecas de las universidades públicas estatales, incluyendo a las que no pertenecen al CONPAB, atienden al 67% (1.304.806 estudiantes) de los casi dos millones (1'940.208) de estudiantes de nivel superior en México, (ANUIES, 2004). Estas bibliotecas son los centros a los que, en ocasiones, también acuden los alumnos de las instituciones privadas cuando no encuentran material informativo especializado en sus instituciones, por estar

abiertas al público en general. En otras palabras, lo que estas bibliotecas y sus instituciones hagan o dejen de hacer impacta fuertemente a la población estudiantil del país.

### *Integración en sistemas bibliotecarios*

Las instituciones encuestadas son preponderantemente sistemas de bibliotecas (86%) con varias unidades departamentales, en promedio 27 por sistema, y fueron pocas las que tienen sus servicios localizados en una sola biblioteca, como son dos casos de la Autónoma Metropolitana, COLMEX y los otros dos colegios. En la mayoría de las instituciones se sigue el modelo de múltiples unidades informativas, a veces una biblioteca por facultad o centro de investigación, lo cual tiene repercusiones desde el punto de vista laboral, porque hay una mayor dispersión de empleados en la institución y mayores retos administrativos. Los resultados globales en este renglón son positivos, una indicación de que las universidades están integradas bajo un mando central, y no en una gama de bibliotecas que funcionan como entes independientes, aunque no se investigó qué tipo y grado de centralización se tiene, la cual puede ser de tipo técnico, administrativo o simplemente presupuestal, como lo señala la pregunta.

### *Quién administra al personal en las bibliotecas*

La segunda sección del cuestionario, de la pregunta nueve a la 11, contenía el núcleo de lo que se buscaba investigar: cómo y quién administra al personal de las bibliotecas de las universidades públicas, a través de preguntas cerradas y abiertas. La pregunta número 11 estaba dividida en 15 opciones de respuesta, las cuales se desglosan durante el análisis de los resultados. El estudio, como se ha mencionado, incluyó 43 casos.

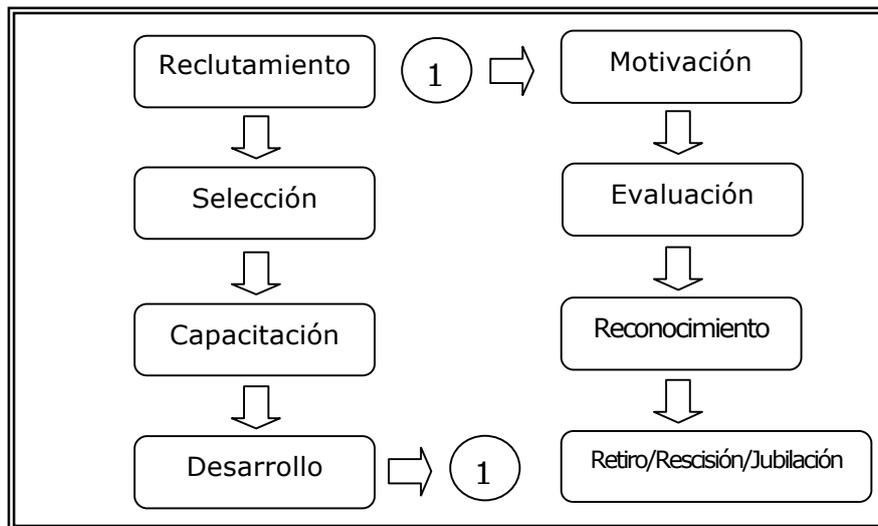
### *Porcentaje de personal sindicalizado*

La primera pregunta de esta sección de la encuesta, la pregunta 9, fue para determinar el porcentaje de personal sindicalizado en las bibliotecas, en el cual se reportó que, en promedio, el 76% estaba afiliado. La cifra es muy alta para el país, y refleja los retos que tienen los directores y el resto de los mandos superiores para administrar los servicios de las bibliotecas, pues se asume que el otro 24% es personal de confianza, que incluye además miembros del cuadro directivo. Compárese ese porcentaje con el de otros ámbitos laborales de México, según datos del 2004, cuando la industria petrolera reportó tener el 73%, el sector eléctrico 77%, telecomunicaciones 30%, maestros 62%, y 16% el resto de la fuerza laboral en el país (Guerrero, López-Calva y Walton, 2006). La cifra de personal sindicalizado en bibliotecas, según estos números, es comparable a la de empresas paraestatales ultra-sindicalizadas, como son Petróleos Mexicanos y Comisión Federal de Electricidad, pero menor que otras organismos federales. Estos resultados, comparados con otros modelos laborales como el de Estados Unidos, son altos, donde se calcula que un 33% de los bibliotecarios pertenece a sindicatos (Moran y Stueart, 2002). En México, como se mencionó, los retos son más agudos porque la mayoría del personal bibliotecario está afiliado a sindicatos del área administrativa, con los cuales es más difícil negociar y donde la membresía sindical, en múltiples casos, es obligatoria, lo cual impide la libre decisión, individual, del trabajador. Lamentablemente, en las bibliotecas universitarias mexicanas son escasos los nombramientos académicos, a diferencia de sus contrapartes en Estados Unidos u otros países, donde además, este personal no estaría afiliado a sindicatos en la misma proporción que en nuestro contexto, y aún cuando estuvieran afiliados a los de tipo docente, sería más fácil negociar, porque normalmente son más racionales a la hora de las discusiones contractuales. Las relaciones con sindicatos de personal administrativo son generalmente de tipo pecuniario y de plazas, y de ordinario son los que más paran o hacen

huelgas en las revisiones salariales. Lamentablemente, en la percepción rectoral y sindical, a las bibliotecas se les considera dependencias con misión administrativa, cuando en realidad son unidades de apoyo a la docencia y la investigación, es decir, con funciones académico-administrativas. En una biblioteca no sólo hay puestos meramente administrativos, sino también los de carácter académico, como son los puestos a nivel profesional de catalogación y organización bibliográfica, los de asesoría y desarrollo de habilidades informativas, donde los estudios mínimos deben ser de licenciatura y preferentemente de postgrado, así como dominio de más de un idioma, para poder manejar las múltiples temáticas de los repertorios y los servicios informativos.

*Proceso administrativo de recursos humanos*

**Cuadro 6.2:** Proceso administrativo de personal

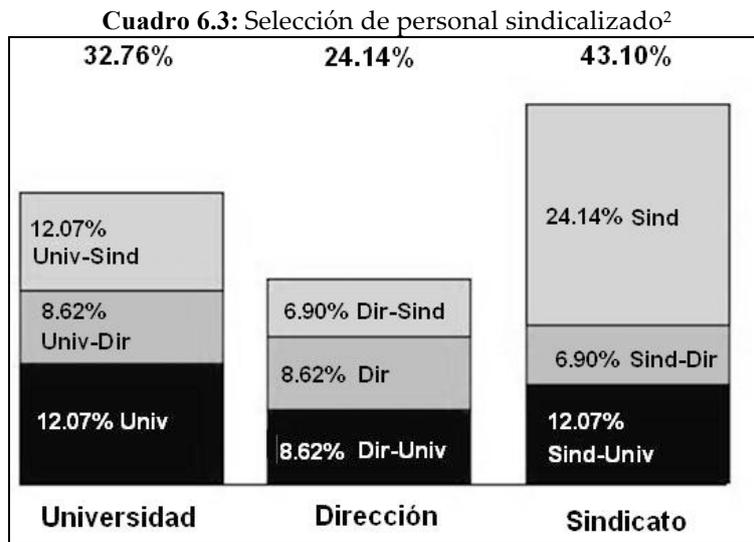


En la preguntas 10 y 11, se abordó gran parte del tema central del estudio cuyo objetivo, como se señaló, fue indagar qué áreas organizacionales participaban en la toma de decisiones de la administración del capital humano en las bibliotecas académicas: departamento de recursos humanos de la universidad, dirección de la biblioteca, y el sindicato. Según la participación en la administración de personal que tengan las tres áreas mencionadas, es el tipo de retos y oportunidades que tienen los directores de las bibliotecas para operar los centros que tienen a su cargo. La discusión de los resultados da cuenta de esta situación usando estadísticas descriptivas y gráficas. En la discusión de los resultados no se mencionan los nombres de las universidades involucradas, si la característica es negativa, ni se proporcionan los nombres de directores que dieron sus opiniones en forma verbal, para cumplir con el principio de confidencialidad del estudio, a excepción de dos que lo autorizaron. La discusión de los resultados se realiza bajo el marco del proceso administrativo de personal que señalan las teorías actuales (Moran y Stueart, 2002), que indican, resumidamente, que el personal es el capital más importante para lograr los objetivos o misión de una institución, más allá que el edificio, las colecciones o el presupuesto. La calidad del elemento humano depende de la calidad con que se reclute, seleccione, capacite, desarrolle, motive, evalúe, reconozca y cumpla con el ciclo de retiro por pensión, jubilación o rescisión de contrato (Véase cuadro 6.2). En países como Estados Unidos, inclusive algunos del Medio Oriente, donde la dirección de la biblioteca ejecuta el proceso administrativo de recursos humanos, las instituciones lanzan convocatorias a nivel nacional e internacional para seleccionar bibliotecarios idóneos, no sólo para contratar directivos, sino para profesionales de catalogación, asesoría informativa/referencia, y docentes bibliotecarios para el desarrollo de habilidades informativas

(DHI). Los candidatos seleccionados pasan por diferentes valoraciones y entrevistas para contratar al profesional más adecuado en términos de competencias, conocimientos, personalidad, idiomas y experiencia, porque las universidades buscan contar con el mejor capital humano en sus bibliotecas. Los centros informativos de estas regiones del mundo tienen como resultado una plantilla de personal de primer nivel que les permite proporcionar los mejores servicios bibliotecarios del planeta a sus estudiantes y profesores, contribuyendo así a una educación de calidad.

En las siguientes secciones se describen los retos de las bibliotecas públicas mexicanas al llevar a cabo las diferentes partes del proceso administrativo de personal.

*Reclutamiento y selección*



Las opciones de respuesta eran múltiples, por lo tanto, se sumaron para calcular un porcentaje general de toma de decisión para universidad, dirección de biblioteca y sindicato. Los resultados se muestran en gráficas de barras integradas con cuatro rubros para generar un componente global con sus respectivos porcentajes. La explicación de las gráficas se hace resumidamente, redondeando los porcentajes y sólo se detallan cuando el tema lo justifica. El reclutamiento y la selección son áreas vedadas al directivo según los resultados de la encuesta, que incluyó, como se ha mencionado, 43 casos. En este rubro administrativo, sólo 14 directores (24%) intervienen en el proceso, y sólo en cinco casos (9%) dentro de este porcentaje el personal lo selecciona directa y exclusivamente la jefatura de la biblioteca. El 76% restante del reclutamiento y la selección lo realizan los sindicatos, el departamento central de recursos humanos de la universidad, o ambos. Una vacante o puesto de nueva creación es atendida *de manera exclusiva* por el sindicato en un 24% de los casos, situación que prevalece en cinco de las seis universidades más grandes del país (Véase cuadro 6.3), e involucra a una población potencial de 436.536 estudiantes. Esto significa que el sindicato frecuentemente recluta y escoge a candidatos para ocupar la vacante de su bolsa de trabajo, donde para entrar es común que tengan privilegio los familiares en primer grado: cónyuges, hijos, y padres, aunque en algunos incluye familiares de segundo grado. Las bolsas de trabajo son el primer filtro donde prevalece el esquema intra-organizacional incestuoso del sindicato. Esto afecta la eficiencia laboral de las bibliotecas, porque los trabajadores sindicalizados proponen no siempre al familiar más capacitado, sino al hijo, al hermano o el padre que no ha podido conseguir trabajo en otras

organizaciones o empresas. Así, las universidades y sus bibliotecas, frecuentemente, tienen familias casi completas, que, como la realeza, se heredan puestos y derechos de estar en primer lugar de reclutamiento sindical. Por otro lado, debe señalarse, esto se repite en los cuadros directivos no sindicalizados, porque en muchas universidades no existe política que prohíba la contratación de familiares para una misma área laboral, aunque debe decirse que en la práctica el nepotismo directivo contrarresta y crea un balance de poder con el nepotismo de los trabajadores sindicalizados.

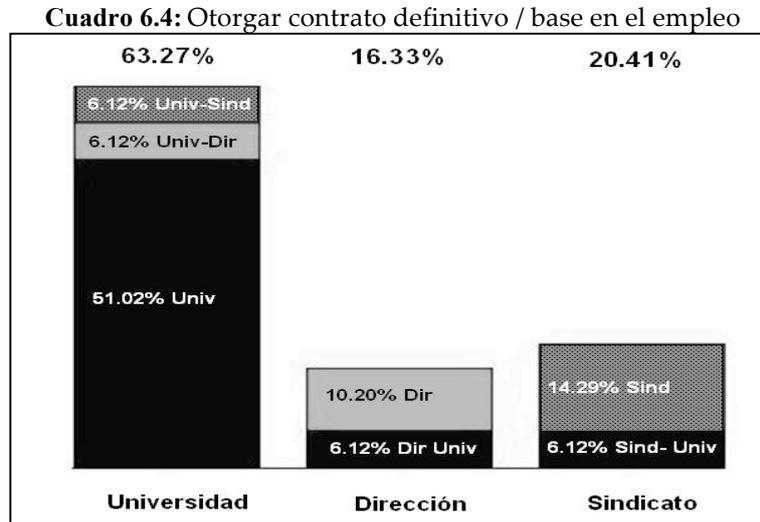
Ahora bien, siguiendo el tema de esta sección, una vez reclutados y seleccionados, los candidatos entran a la bolsa de trabajo para realizar suplencias y ganar poco a poco derechos de contratación permanente, los cuales están basados en un complejo sistema de méritos por puntos sindicales, que pueden ir desde asistencia a juntas, desfiles, participación en paros/huelgas, y vigilancia de sus compañeros en el cumplimiento de los cánones del contrato colectivo para que no se extralimiten en el trabajo, entre otros. Estos suplentes pueden mantener este estatus por años, en casos extremos hasta 15, sin tener beneficios laborales, como son antigüedad o derecho a indemnización, lo cual es una gran contradicción, porque no son "miembros completos" del sindicato. En una universidad, cuya función es formar cuadros profesionales, sería lógico que una fuente de reclutamiento para puestos administrativos fueran sus propios estudiantes o egresados, lo cual les daría una formación adicional (en el caso de los estudiantes), sin embargo, esta práctica laboral es casi imposible en algunas universidades, ya que el sindicato no permite tener becarios o estudiantes como asistentes.

El reclutamiento en estas instituciones no está basado en los conocimientos, destrezas y experiencias requeridas en el puesto. Algunos directores entrevistados reportan que las plazas se heredan de facto, en algunas incluso se venden, aunque no hay estudios que revelen el detalle de estas anomalías.

El que una dependencia o departamento, como la biblioteca, tenga bajo su responsabilidad la selección de personal le da una autoridad que corresponde a su responsabilidad. Si se requiere tener un equipo de trabajo integrado, el papel de la selección y contratación es vital, porque la integración de una plantilla de personal puede equipararse a la formación de un rompecabezas: la dirección debe seleccionar el candidato que sea del tamaño, grosor, color, textura y forma que requiere la descripción del puesto dentro del organigrama (rompecabezas). Si la pieza-candidato es más grande o más pequeña en términos de conocimientos y competencias, va a quedar suelto o no se ajustará a las necesidades organizacionales. Administrativamente, son raras las veces cuando se puede hacer crecer un empleado en todas sus características, y si esto es posible requiere tiempo, lapso durante el cual los servicios al usuario estarán potencialmente limitados por la falta del tipo de empleado que se requiere. Ahora bien, si la pieza, el candidato, es más grande de lo requerida, no hay forma de reducir dicha pieza o capacidades del individuo sin crearle frustración o pérdida de motivación en el empleo. Lo mismo sucede con las aptitudes y valores, el candidato o candidata debe tener el "color" y la proclividad que el servicio y la organización de la biblioteca requieren. Si los intereses de la persona seleccionada, y su vocación, no hacen tono con lo que se necesita, no habrá un organigrama (rompecabezas) integral o completo. Dolan, Schuler y Valle (1999) señalan, por ejemplo, que la selección del personal es parte esencial del proceso administrativo, y hacerla de manera eficaz significa: 1) contribuir a los fines organizacionales, pues el personal ubicado apropiadamente tendrá altos niveles de rendimiento y motivación; 2) permitir que la inversión económica (sueldos) sea rentable en función de los resultados esperados del servicio de la biblioteca; y 3) conjugar los intereses de los solicitantes a trabajar en un puesto que satisfaga sus intereses y los de la organización. En resumen, y concluyendo este rubro, los retos para el 76% de directores que no intervienen en la selección, contra el 24% que sí tiene voz, son complicados, porque

tienen maniatadas sus funciones directivas, porque no cuentan con la autoridad para reclutar y seleccionar el personal que requiere la misión de servicio de la biblioteca.

*Otorgar contrato definitivo/base*



En el proceso de contratación de personal, se reflejó que la universidad concentra un poder del 63%, un porcentaje de los más altos en el estudio, aunque comparte un poco más del 6% con la dirección de bibliotecas y otro similar con sindicatos (Véase cuadro 6.4). La dirección de bibliotecas es la que tiene menos poder para contratar personal, alrededor de 16%, del cual sólo 10% lo hace de modo exclusivo, como sería ideal que se diera en el cien por ciento de las bibliotecas universitarias del país. El 6% restante de las bibliotecas toma la decisión en conjunto con la universidad. En cuanto al sindicato, tiene ingerencia en más del 20% de la contratación, del cual un 6% lo hace conjuntamente con la universidad y el restante 14% toma la decisión unilateralmente, sin intervención de la universidad o la biblioteca, una situación que es grave, porque corresponde a las bibliotecas académicas más grandes del país, que atienden por lo tanto al mayor número de estudiantes (245 mil alumnos). Los resultados son buenos a nivel universidad, pero pobres en cuanto a la autoridad que debería tener la dirección, la cual tiene poca influencia en la concesión del contrato definitivo al empleado. La situación es complicada para la administración bibliotecaria, porque la decisión contractual es la etapa del proceso administrativo de personal más importante, ya que una vez otorgado el contrato, el empleo es virtualmente de por vida. Para los directores es difícil rechazar a un empleado de base (con contrato definitivo), pues en algunos contratos colectivos, los períodos de rechazo son cortos, en algunos de sólo ocho días para el proceso de evaluación, los cuales son ciertamente insuficientes para conocer el desempeño de un empleado. En algunas universidades, que se asume son las menos, se da un periodo de un año para que el individuo pruebe su capacidad, sin embargo, en otros países, este periodo puede prolongarse hasta cinco años.

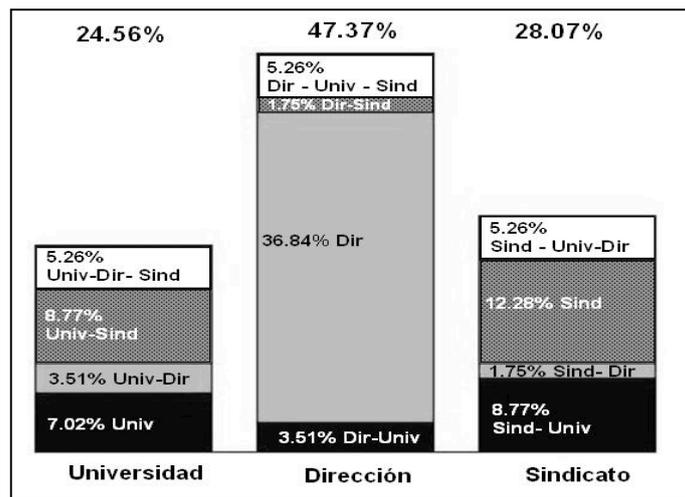
La autoridad y la responsabilidad son componentes de la teoría de la dirección, generalmente con la admonición de que deben ser coincidentes, correspondientes, recíprocas, co-extensas, co-existentes y, con frecuencia, deben delegarse simultáneamente. (Enciclopedia del Management, 2006). Idealmente, si las direcciones de las bibliotecas tuvieran una autoridad que correspondiera a su responsabilidad, la decisión de la contratación debería realizarse en esta dependencia, algo que, según la encuesta en discusión, sucede sólo en cuatro casos, más las cuatro que no tienen sindicatos, las cuales son una excepción a la regla. Por otro lado, cuando una contratación se realiza en una dependencia de primer nivel rectoral, la solución tampoco es la ideal, ya que la comunicación suele ser débil con la biblioteca, ya que un jefe de RH

difícilmente puede conocer el desempeño, los méritos y la vocación laboral en forma directa de todo el personal de la universidad. En muchas universidades el contrato definitivo depende normalmente, como en el caso de la selección de personal, del visto bueno del sindicato, que propone a quienes han acumulado puntaje en la militancia gremial, más que por méritos de trabajo. En algunas universidades se da el caso de que para obtener la base, los empleados deben aprobar un examen sobre el contenido del contrato colectivo de trabajo: una evaluación memorística, que hace que los empleados lean dicho contrato como una biblia. Es común ver a los empleados leyendo y tratando de memorizar la mencionada normatividad en semanas anteriores a las convocatorias de examen para la concesión de plazas. Tal dedicación mística al contrato es decisiva, porque en muchos sindicatos, si reprueban, son despedidos sin prestación alguna, y legalmente jamás podrán laborar en la universidad, aunque hayan sido buenos empleados. Esta situación es injusta y va contra los principios mismos de protección a los derechos del trabajador, de acuerdo a la ley federal del trabajo; irónicamente el sindicato, su órgano defensor, es quien lo castiga y lo despoja de todo derecho laboral al retirarlo del trabajo por no aprobar el examen, induciendo, en muchos casos, a que ante el temor de reprobar y perder el empleo, los empleados prefieren vivir años sin tomar dicho examen, obligados, por consecuencia, a sobrevivir en la categoría de trabajadores eventuales del sindicato, y por lo tanto sin derechos laborales.

#### *Rotar personal*

Este puede ser un reto adicional para los directores de las bibliotecas más sindicalizadas, como se discutió, especialmente si el empleado es temporal, es decir, que no tenga contrato definitivo. Entre los casos encuestados, encontramos que la rotación en el 25% de los casos la determina RH central, mientras que el 48% la realiza la dirección de bibliotecas y en un 28% la determina el sindicato. Los porcentajes positivos son de los más altos que tienen los directores entre todas las preguntas, pero aún así, es poco menos del 50%, la otra mitad de la autoridad en esta función se diluye entre el área central y el sindicato (Véase cuadro 6.5). En los casos de bibliotecas donde el sindicato toma unilateralmente la decisión de mover personal (12%), la situación es grave, es algo que definitivamente afecta la eficiencia de las unidades de información universitarias. La rotación es una norma en algunas universidades, por ejemplo en una de las direcciones de bibliotecas entrevistadas, esta se da cada tres o seis meses, cuando se cambia al trabajador de área o incluso de dependencia. Los trabajadores pueden estar tres meses en la biblioteca y al siguiente trimestre estar en otra dependencia, laboratorio u oficina realizando labores distintas. El personal, según el director entrevistado, puede ser rotado no sólo de dependencia sino de ciudad, según la suerte que tenga en el sindicato. A veces la persona puede ser de la capital del estado y ser remitido a otra ciudad distante 200 o 400 kilómetros, según la distancia a que se encuentren las poblaciones donde la universidad tenga extensiones o campus. En el caso de las mujeres, esta situación se vuelve especialmente complicada, además de que es injusta independientemente del género, porque deben separarse de los hijos, lo que genera una rotación adicional, ya que estarán tramitando el cambio a la ciudad donde dejaron a su familia desde el primer día que tengan derecho a cambiar de lugar. La rotación sin tomar en cuenta las necesidades de la biblioteca es un reto que limita la calidad de los servicios, ya que los empleados sindicalizados sienten poco arraigo y entrega a sus funciones, especialmente los temporales. Hay un impacto negativo en la inversión en capacitación porque no se sabe cuánto tiempo permanecerá el personal en la biblioteca.

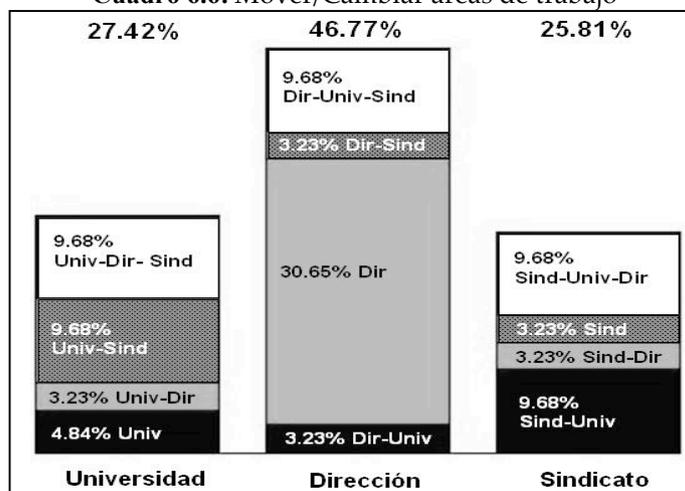
#### **Cuadro 6.5: Rotar Personal**



### *Cambiar áreas de trabajo*

La interpretación de las descripciones de puesto, en muchas bibliotecas académicas, es rígida, tanto que la interpretación literal de las funciones del personal se convierte en una parálisis organizacional. Los empleados y sus organizaciones gremiales descifran subjetivamente tales profesiogramas según estén las relaciones obrero-patronales. Si las relaciones laborales están tensas, cuando el nuevo personal llega y realiza una tarea no descrita en la descripción de puesto, puede ser denunciado ante el sindicato por extralimitarse en sus funciones, por ejemplo, al barrer un área no asignada en su profesiograma, o bien, si el empleado simplemente no quiere que se modifique su función, se escuda en las descripciones de puesto. Se requieren variadas acciones administrativas por parte de los directivos, en algunas bibliotecas, para brincar la textualidad de las descripciones de puesto y poder hacer cambios en la calidad de los servicios. La mayoría de los directores, 47%, tiene, afortunadamente, facultades para cambiar las áreas departamentales, y un 31% de ellos lo hace independientemente, mientras que en el resto lo tiene que realizar consultando a la universidad y/o al sindicato. En 10% de los casos, ésta es una función que sólo la puede autorizar el sindicato (Véase cuadro 6.6). La rigidez, a corto plazo, convierte a este tipo de biblioteca en un ente estático, pues ni siquiera los aspectos físicos pueden realizarse sin el visto bueno del sindicato, que carece de flexibilidad, lo cual conduce a la desmotivación del personal y afecta directamente a los usuarios por la casi petrificación de la biblioteca donde laboran.

**Cuadro 6.6:** Mover/Cambiar áreas de trabajo

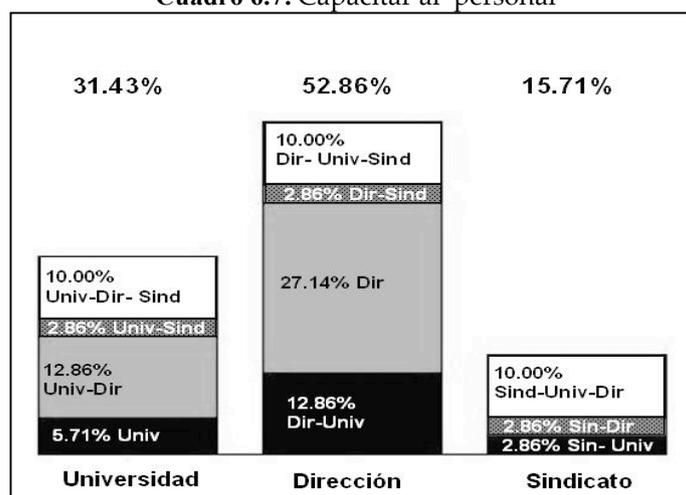


### Capacitar al personal

Este rubro es una de las pocas áreas donde la autoridad y la responsabilidad van de la mano en cierta medida, ya que los directores de los sistemas bibliotecarios son los encargados de capacitar al personal en un 53% de los casos; en un 27% lo hacen en forma individual, y la cifra restante la comparten con el sindicato y la universidad en forma bipartita o tripartita. En 32% de los casos, RH de la universidad participa en dicho desarrollo, porcentaje en el cual 6% lo hace individualmente, 13% con la dirección de bibliotecas, un 3% con el sindicato y el restante 10% lo hace en forma tripartita. El sindicato toma parte en la decisión de ofrecer capacitación en un 16% de los casos. (Véase cuadro 6.7). Aunque estos resultados son aceptables a nivel estadístico global, el panorama nacional no es el más deseable. Por ejemplo, en algunas de las universidades con sindicalismo anquilosado, es frecuente que el empleado que hoy participó en un curso de capacitación, mañana sea cambiado y substituido por otro sin mayor preámbulo al directivo, y tomando menos en cuenta la inversión en capacitación.

El personal, por otro lado, pierde motivación para superarse, porque sus incrementos salariales o de cambio de puesto tienen poco que ver con sus conocimientos y competencias. Los aumentos de sueldo son generales, para todos, trabajen bien o no. El incremento llega al revisarse el contrato colectivo sin tomar en cuenta la experiencia, capacitación o formación educativa que tenga el personal. En algunas de las universidades más sindicalizadas, se contrata personal con grados profesionales para laborar en puestos puramente operativos, como préstamo de libros, mientras que otras áreas que requieren nivel académico universitario, como el de catalogador o asesor informativo/referencista, pueden estar ocupadas por personas con secundaria, y algunas sólo con grado de primaria. Es patético ver como hay personas que se jubilan después de trabajar en el mostrador de préstamo con grado de médico dentista, o vigilantes de puertas con grado de médico cirujano. Ante un esquema de capacitación y movilidad ajeno a las necesidades de la biblioteca, es difícil, en pocas palabras, mejorar la calidad de los servicios en un 47% de las instituciones encuestadas.

**Cuadro 6.7: Capacitar al personal**

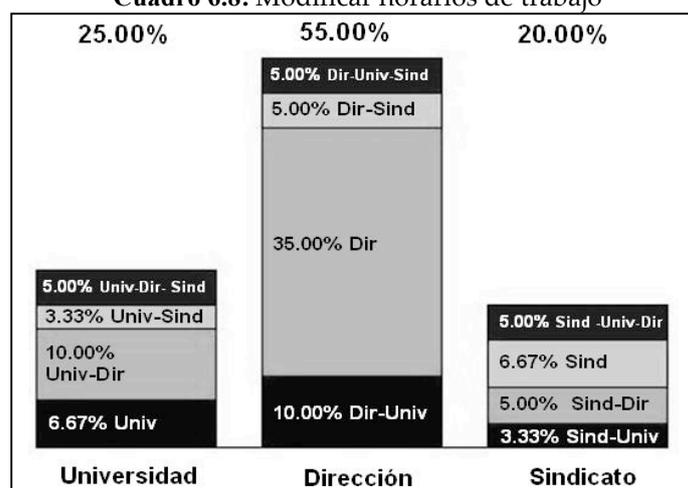


### Modificar horarios

Según las respuestas, la autoridad para modificar horarios de trabajo está dentro de las funciones de las direcciones de bibliotecas en 55% de los casos; RH de la universidad y los sindicatos tienen una participación en 25 y 20% de los casos, respectivamente (Véase cuadro 6.8), porcentajes que son relativamente importantes, y que no deberían darse por ser una de

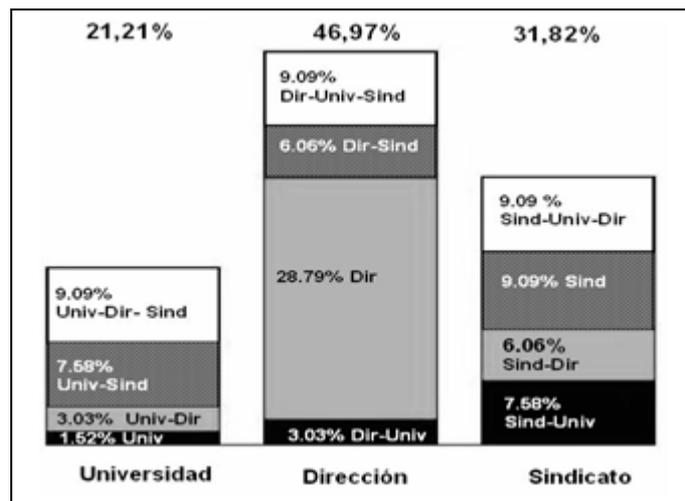
las prerrogativas más sencillas que pudiera tener un director como parte de su autoridad. Si se observa la columna de Dirección, en 35% de los casos el director tiene toda la autoridad en esta materia, en el resto tiene que consultar al área central o al sindicato. En cuanto a los sindicatos, en 7% de los casos tienen la decisión sobre la modificación de horarios de trabajo, lo cual es grave. En esas instituciones, el director no puede hacer cambios de horario aunque tenga una necesidad inmediata para hacerlo, ya que tiene que consultar al sindicato, porque no tiene injerencia alguna. La flexibilidad para modificar horarios en una biblioteca es importante, porque la demanda de servicios cambia de una semana a otra o de un día para otro, inclusive de una hora a otra en las áreas de servicio. Estas dependencias deben funcionar como cualquier otra entidad de servicio, como son los bancos o los supermercados: si hay una cola larga para realizar pagos, en ese momento se debe ampliar el horario de ese día y reponer el tiempo del personal después, si así fuere necesario. Cuando no se tiene esta flexibilidad, como es el caso en veintisiete sistemas bibliotecarios (45%), las acciones no pueden adaptarse con la rapidez que requieren las comunidades de aprendizaje de las universidades, donde, irónicamente, se enseñan principios de administración como la flexibilidad laboral en varias carreras, los cuales no se practican a la hora de dar los servicios bibliotecarios. En pocas palabras, la mediación de los sindicatos en la toma de decisiones de cambios de horario, así como también la ingerencia del área central de RH, significa una parálisis administrativa en las bibliotecas afectadas, porque de nuevo, como en otras funciones puramente operativas, esto limita la autoridad del director de bibliotecas, responsable directo de la operación del centro de información.

**Cuadro 6.8: Modificar horarios de trabajo**



*Cambiar turnos*

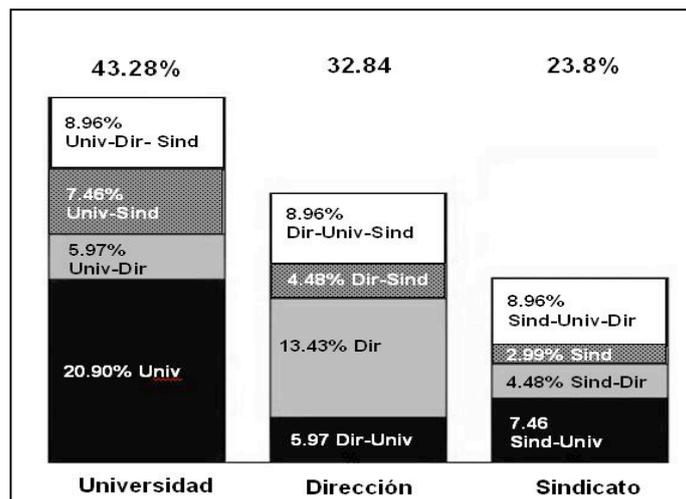
**Cuadro 6.9: Cambiar turnos de trabajo**



Esta fue una función que el 47% de los directores puede realizar, pero también participa la dirección de RH central en 21% de los casos, y el sindicato en un 32%. Los resultados no son del todo buenos para más de la mitad de las bibliotecas universitarias, ya que, idealmente, el personal directivo (como en los cambios de horarios) debe tener la prerrogativa de negociar con el empleado el cambio de turno de acuerdo a las necesidades del público lector con rapidez, sin embargo, esta toma de decisiones debe realizarse en conjunto con RH o con el sindicato, lo que burocratiza la administración de servicios: sólo en 29% de los casos la dirección tiene independencia para tomar dicha decisión (Véase columna "Dirección" del Cuadro 6.9). En otro 10% de los casos, el sindicato define los cambios de turno, de nuevo, reflejando un atavismo administrativo, porque estos entes gremiales están alejados del principio de servir al usuario, como también es burocrático que la gestión tenga que hacerse en conjunto con RH central. Estos procesos, donde intervienen sindicatos y RH, normalmente no son ágiles; en algunas instituciones lograr un cambio de turno puede tomar meses y hasta años, según algunos directores entrevistados. Cambiar el turno a una persona en la biblioteca requiere explicar y solicitar a RH su aprobación, para luego tramitar el análisis y aprobación del sindicato, generándose así una triangulación innecesaria e improductiva. Si la necesidad es para las próximas 24 horas, definitivamente no se puede lograr. Repetimos: por experiencia administrativa, este proceso tarda meses, como en los demás rubros descritos, creando otro factor para que la biblioteca sea lenta y opere como un enorme paquidermo, donde cada paso toma largo tiempo y altos costos en trámites, que quizá cuando se resuelva ya no se requiera.

*Premiar o reconocer*

**Cuadro 6.10:** Premiar o reconocer



Esta pregunta reflejó que el departamento de RH a nivel central tiene la mayor influencia en la toma de decisiones para motivar al personal (43%), seguida por la dirección (33%), y los sindicatos, que participan en menor grado (24%). Si se analizan los componentes de la columna central (Véase cuadro 6.10), la dirección tiene toda la autoridad para otorgar premios o reconocimientos sin consultar a otras instancias sólo en un 14%, y en la columna de RH central, la universidad está a cargo de tales funciones en un 21%; el sindicato, por su lado, lo está en casi el 8%. Aunque los datos pueden interpretarse como resultados positivos en comparación con otros rubros, debe mencionarse que la función de reconocer el desempeño de los empleados corresponde a la autoridad de quien dirige los recursos humanos, porque es la que está a cargo del mismo, es la que está siendo testigo del desempeño diario, de la entrega y del profesionalismo del capital humano. El sindicato difícilmente puede, repitiendo, conocer el desempeño de todos sus agremiados y lo mismo aplica cuando dicha motivación está a cargo de órganos centrales de RH, quienes, si lo hacen, otorgan reconocimientos genéricos. Los esquemas de motivación en las bibliotecas universitarias son las típicas premiaciones de puntualidad y de asistencia, unas tradiciones mexicanas anacrónicas de las universidades, que premian a quién checa la hora de entrada y salida puntualmente, sin verificar si realmente la persona trabajó, o se va a platicar con sus compañeros o desayunar antes de iniciar labores.

Otras acciones clásicas de motivación de personal son entregar diplomas y dinero por antigüedad. ¿Quién, de los trabajadores universitarios, no ha asistido a la entrega de estos premios que reconocen los años de permanencia, pero soslayan lo que vale verdaderamente en una organización: el desempeño laboral? Lamentablemente, es común que las bibliotecas carezcan de esquemas de evaluación de personal, una parte del proceso administrativo que generalmente no se practica en las universidades. Otros medios clásicos de motivación y comunicación son las celebraciones, como el día de las madres, el día del empleado universitario o el día del niño, donde se paralizan las actividades de la biblioteca, el día laboral previo a la fecha indicada, para ofrecer una comida u otra convivencia. Unas celebraciones que se olvidan de la razón de ser de la biblioteca: el usuario, el alumno, el docente, el investigador y la sociedad misma, que pagan las suspensiones y la oferta de servicios limitados en dos días laborables. Aunado a lo anterior, por ejemplo, el día de las madres se celebra y se conceden días de asueto, en muchas universidades, no sólo a las que han tenido hijos, sino a todas las mujeres, quizá porque potencialmente los tendrán algún día.

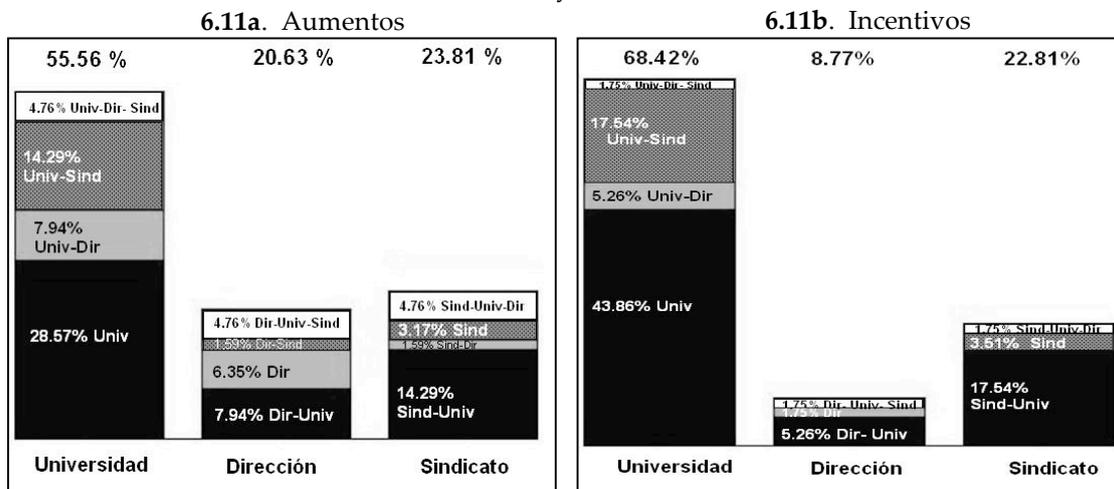
En México deben limitarse los reconocimientos de tipo cuantitativo, y buscarse reconocimientos cualitativos por desempeño, o por cumplimiento de objetivos. Hasta ahora, creo, son pocas las

instituciones que se atreven a motivar reconociendo el trabajo en base al trabajo que realiza la persona, como lo señalan los cánones de la administración moderna, que reconoce ampliamente la importancia de la motivación del personal, en su sentido amplio, porque permite fortalecer la conducta y las capacidades del empleado hacia los objetivos organizacionales, basados en sus propios intereses, e identificar qué fuerzas en el ambiente y en el trabajador mismo refuerzan o disminuyen un curso de acción en una institución como la biblioteca (Adler, 1997). El tema de la motivación es un tema bastante estudiado, desde Maslow (1954) y otros autores clásicos (Herzberg, 1968; McClelland y Winter, 1969) que han contribuido al desarrollo de esta disciplina administrativa tan vital como es la satisfacción del trabajo y el desarrollo del personal. Lamentablemente, la motivación al trabajo en las bibliotecas académicas es difícil, según los resultados discutidos al inicio de esta sección, ya que frecuentemente los reconocimientos laborales no son competencia de los directivos, además de que no se puede aumentar el sueldo u ofrecer alguna prestación extra porque esto es parte, erróneamente, de la función del sindicato, tema que será abordado en la siguiente sección. Según los resultados del estudio, son pocos los medios para reconocer formalmente el buen desempeño en las bibliotecas, los únicos factibles son los de carácter informal y de tipo personal por parte de las autoridades de estos centros de trabajo.

*Aumentar salarios / Dar otros incentivos económicos.*

Los sueldos universitarios son fijados cuando una persona se contrata en base a tabuladores que generalmente son inflexibles, y poco se pueden particularizar a las características profesionales del individuo. Algunas veces, estos tabuladores tienen años sin actualizarse y tienden a ser simplistas en la categorización de los conocimientos, habilidades y valores que debe reunir un puesto. Los resultados de la encuesta reflejan que pocos directores bibliotecarios tienen autoridad al respecto: solamente hubo cinco casos (9%) que tienen alguna ingerencia o deciden el aumento de sueldos, y en la mayoría corresponde definirlos al área de recursos humanos central (69%). Los sindicatos tienen poder de decisión en un 20% de los casos, junto con las autoridades universitarias, una participación mucho mayor que la de los directores, lo cual es grave, inclusive en 4% de los casos deciden autónomamente los aumentos salariales (Véase cuadro 6.11a). Estos resultados globales reflejan el modelo centralista de administración que tienen las universidades. Cuando la institución es chica esto no es un gran problema, pero cuando es grande, la comunicación con la dirección de bibliotecas es generalmente débil, debido a que está ubicada, frecuentemente, bajo la secretaría académica —una ubicación lógica— pero no en la secretaría o área administrativa, donde se definen los salarios.

**Cuadro 6.11: Aumentar salarios y dar otros incentivos económicos**

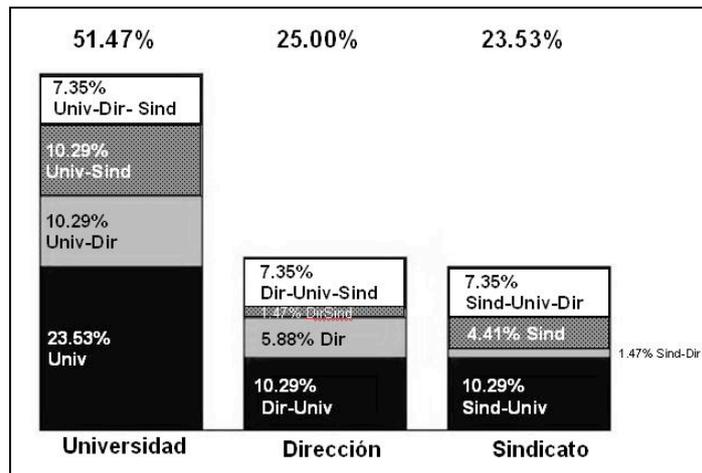


Los sueldos iniciales que se asignan a un trabajador a veces entran también en el esquema “para toda la vida”, porque una vez contratado es difícil incrementar sus percepciones a través de incentivos, pues se carece de sistemas de escalafón claros en las universidades. La capacidad de dar incentivos la tiene RH central en un 56%, la dirección en un 21% y el sindicato en un 24%. Este último actor inclusive asume la decisión de dar incentivos en forma autónoma en 3% de los casos (Véase cuadro 6.11b). Los citados incentivos económicos tienen esquemas que impiden mejorar la calidad del desempeño de los empleados; raras veces, como se mencionó, son individualizados, sino masivos, de aplicación general a todo el recurso sindicalizado de las bibliotecas, independientemente de las diferencias en desempeño. Las revisiones contractuales se dan a nivel universidad, con poco o ningún mecanismo para la participación de dependencias como las bibliotecas, perdiéndose así la oportunidad de reconocer el trabajo particular, y con mayor razón de la persona en forma individual. Esto genera desigualdad, porque todos son tratados igual, cuando cada empleado tiene potencialidades y rendimientos diferentes, generando al paso de los años disminución en la motivación individual para crecer y lograr un mejor trabajo. Son pocos los trabajadores de las bibliotecas que logran ser inmunes a estos sistemas burocráticos que detienen su disponibilidad para crecer como personas.

### *Despedir empleados*

La autoridad para despedir personal es una prerrogativa del departamento de recursos humanos central en forma preponderante: en el 52% de los casos. En 25%, los directores tienen voz y voto en dicha acción, y de ese porcentaje, en 10% de los casos tienen toda la prerrogativa de rescindir a un empleado, lo cual es bueno, porque es parte de la autoridad normal ideal. Los sindicatos tienen esta prerrogativa en 24% de instituciones, inclusive pueden hacerlo unilateralmente en 5% de los casos. En resumen, el 75% de los directores está excluido, porque no toma parte directa en esta decisión tan importante (Véase cuadro 6.12). Debido a esto, se dan los frecuentes casos —creo que la mayoría— de contratación para siempre, porque al otorgarle el contrato definitivo, el trabajador casi siempre será inamovible, se irá hasta que decida jubilarse, o retirarse, independientemente de que sea un empleado eficiente, porque el proceso de despedir es complicado, lento y problemático. Como en otras variables, hay un 5% de casos donde el sindicato toma por sí mismo la decisión de despedir empleados, algo que definitivamente no tiene lógica: un sindicato no debe estar en condiciones de despedir (como tampoco de contratar) personal, pues la etapa inicial y final del proceso administrativo de personal corresponde a los mandos directivos. Si se observan las columnas de Universidad y Dirección, en ambas toma el sindicato un porcentaje de la decisión equivalente a una tercera parte de sus tramos de poder, lo que se puede traducir en que el despido debe ir avalado por el sindicato, por lo tanto, rescindir un contrato laboral será un hecho difícil de realizar en la práctica. En muchas bibliotecas, el trabajador generalmente nunca es despedido, es en su lugar enviado a otra dependencia, y así puede pasar toda su historia laboral, 25 o 30 años siendo cambiado de unidad administrativa por incompetencia, pero jamás despedido. Son pocos los empleados, según los directores, que son rescindidos en forma rápida, normalmente el despido se logra después de muchas flagrancias laborales.

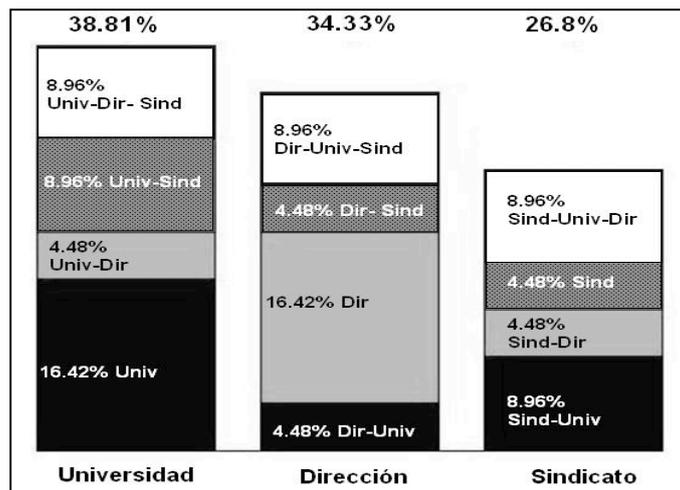
### **Cuadro 6.12: Despedir empleados**



### *Cambiar de puesto*

En este rubro la toma de decisiones esta dividida entre los tres órganos discutidos. En 39% de los casos, RH de la universidad toma parte en la decisión de cambiar de puesto al empleado, en 17% lo hace unilateralmente, y en el resto lo comparte con la dirección de la biblioteca, el sindicato o ambos. La dirección de la biblioteca tiene participación en este rubro en un 34%, del cual en un 16% lo hace sola y el resto del porcentaje lo comparte con los otros actores (Véase cuadro 6.13). En otras palabras, son pocas las bibliotecas que tienen esta autoridad (27%) de cambiar de función a un trabajador, el resto está en manos de RH central y del sindicato, que tienen autonomía en 16 y 5% de los casos, respectivamente. El rol del sindicato en este giro afecta en forma adversa a un buen número de bibliotecas. Los resultados, en general, son negativos para buena parte de los directores. Si sólo la tercera parte tiene alguna autoridad para decidir la movilidad de sus empleados, sea directa o compartida con RH central, es algo grave para el conjunto, porque dificulta el crecimiento del personal, debido a que es complicado o burocrático cambiar de función a una persona que tenga la capacidad para asumir una nueva, o bien, si no tiene las competencias necesarias o el desempeño adecuado, es difícil mandarlo a otra área donde pueda funcionar mejor (y como se explicó, despedirlo directamente es casi imposible). La libertad o autoridad de poder cambiar de puesto al personal es importante en un director, porque con ésta facultad define la posibilidad de dar satisfacción al empleado, así como la de corregir desempeños pobres del mismo. Un impedimento directivo de esta naturaleza también define la calidad de los servicios de la biblioteca; cuando un empleado no está contento con lo que hace afecta el servicio, o a la inversa, si una persona hace muy bien su trabajo y ha crecido más que la función, debe ubicársele en otro lugar donde pueda seguir creciendo. Esto es crucial porque permite la flexibilidad, pero es sobre todo un reconocimiento a la capacidad del individuo.

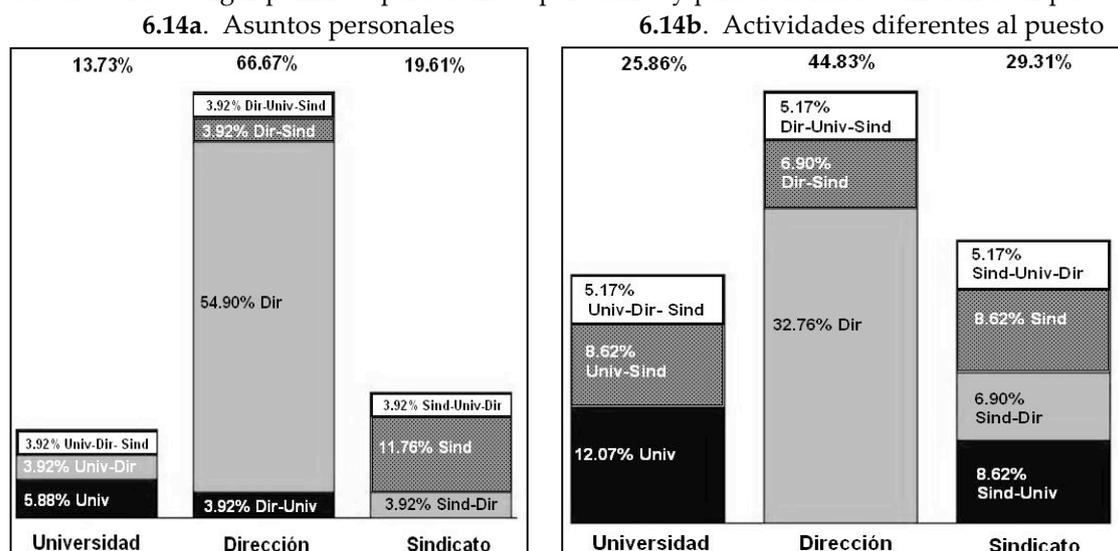
**Cuadro 6.13:** Cambiar de puesto



Otro reto frecuente al administrar personal afiliado a colectivos es que el sindicalizado no puede transitar fácilmente a otros esquemas de contratación, como sería de confianza, porque pierde los derechos y prestaciones acumuladas, como la antigüedad y el esquema de pensiones. Una barrera que dificulta a buenos empleados sindicalizados el poder ascender a puestos de confianza o a las jerarquías directivas en algunas universidades. Hay vacantes de confianza que pueden ser ocupadas por personal sindicalizado por ser competente y responsable, pero las consecuencias sindicales del cambio para el empleado pueden ser negativas, porque pierde sus derechos laborales, y en algunos casos, equivale a empezar de nuevo en su antigüedad para la pensión. En algunas universidades, el que se sindicaliza termina su trayectoria laboral sindicalizado, en otras palabras, los diferentes tipos de contratación en las universidades más sindicalizadas son equivalentes a castas sociales: una vez que se entra a una no se puede aspirar a otra ni cambiar de estatus laboral/gremial.

### Otorgar permisos para ausentarse de su puesto

**Cuadro 6.14:** Otorgar permisos para asuntos personales y para actividades diferentes al puesto



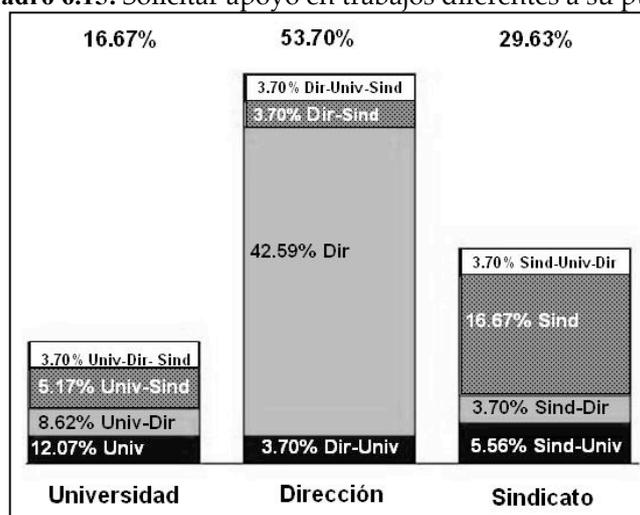
En permisos personales, los resultados fueron positivos, aunque no como debiera ser: la mayoría, el 67% de los directores, tiene autoridad para dar permisos personales, inclusive 55% de los encuestados toman esta decisión en forma autónoma. Sin embargo, hay un porcentaje

(14%) de casos, donde el departamento RH central tiene parte de la función, lo cual implica, de nuevo, una burocratización para asuntos tan simples como sería un permiso dentro de las horas de trabajo. En 20% de las universidades, el sindicato tiene ingerencia en el otorgamiento de permisos personales, como pudieran ser permisos de una o dos horas para salir, lo que no incluye, presumiblemente, autorizaciones que automáticamente se les dan como los permisos económicos o por enfermedad (Véase cuadro 6.14a). En el 12% el sindicato toma la decisión inclusive en forma independiente de los otros dos actores. Hay una burocratización alta en las bibliotecas que no tienen toda la autoridad en esta materia, pues RH central no debería tener esa función, y en los otros pocos casos, el sindicato tampoco, pues es difícil para el gremio saber las necesidades de esta persona, y las posibilidades que tiene la administración de la biblioteca, para cumplir satisfactoriamente con el servicio para el lector. Éste, como otros aspectos, debe corregirse si se desea ofrecer servicios informativos de calidad a los usuarios. En cuanto a los permisos para realizar actividades diferentes al puesto, es necesario tramitarlos ante recursos humanos en 26% de los casos, y en 29% ante el sindicato, mientras que los directores pueden autorizar esto en 45% de instituciones (en 33% en forma exclusiva) el resto debe recibir el visto bueno de la universidad y/o del sindicato (Véase cuadro 6.14b). En la misma tesitura de las demás funciones, de nuevo en este último núcleo de bibliotecas, los directores tienen poco margen de maniobra para administrar a su personal.

#### *Solicitar apoyo en trabajos diferentes a su puesto*

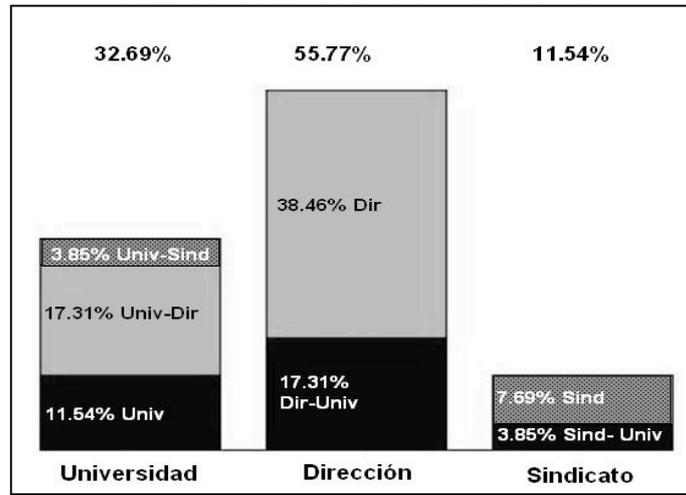
Un 55% de los directores tiene autoridad para pedir apoyo al personal en trabajos diferentes a su puesto, como en situaciones donde hay emergencias dentro de la biblioteca porque faltó otro empleado, por poner un ejemplo. La cifra es alta comparada con los resultados de otras variables, pero aun así, casi la mitad carece de esta autoridad. En 30% de los casos encuestados, el sindicato participa en la decisión o define solo si un empleado puede dar esta clase de apoyo. Este grupo de bibliotecas tiene retos graves, porque no pueden pedir apoyo al personal para resolver problemas inmediatos de ausencias de otros empleados, lo que se traduce, de nuevo, en una barrera más que amarra la administración. Caso similar, aunque en otro sentido, es la ingerencia que tiene RH central (17% de los casos), que debe autorizar el cambio de funciones temporales, una regulación que igualmente maniatada la administración de las bibliotecas, así como la ya multicitada flexibilidad para operar los servicios (Ver cuadro 6.15).

**Cuadro 6.15: Solicitar apoyo en trabajos diferentes a su puesto**



*Contratar alumnos becarios*

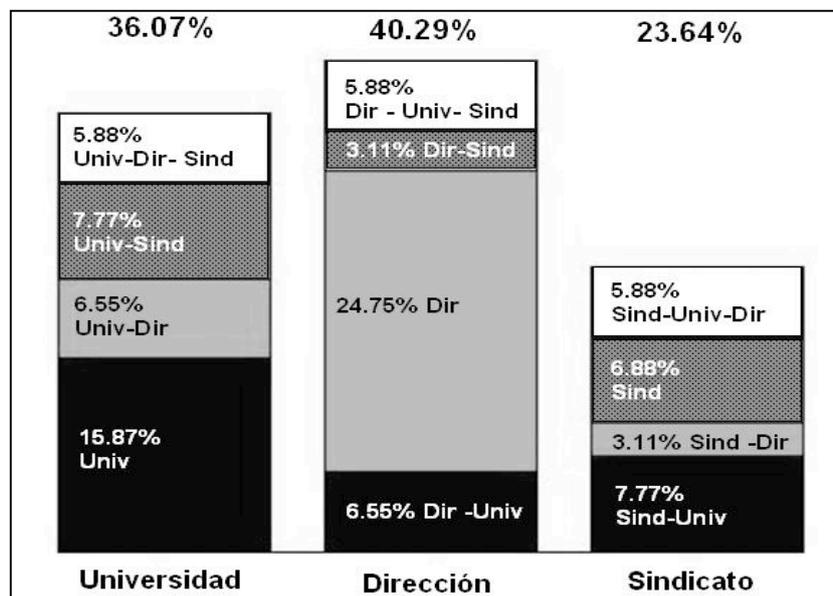
**Cuadro 6.16:** Contratar alumnos becarios



En 56% de los casos (Véase cuadro 6.16), la dirección de la biblioteca puede contratar a estudiantes como becarios, de manera autónoma en el 38%, y en el restante 17% junto con RH central; en ambos grupos es una gran ventaja laboral, porque pueden contar con personal joven con competencias tecnológicas —que a veces el personal de base no tiene— que aporta la energía y la motivación del cambio por ser una fuerza laboral en génesis de experiencia. La universidad tiene ingerencia en la contratación de becarios en un 33%, compartiéndola en 4% de los casos con el sindicato, en 17% con la dirección de bibliotecas, y en un 11% contrata becarios individualmente. En un mínimo de bibliotecas, la decisión la toma el sindicato (11%), y en un 4% de ese porcentaje lo hace conjuntamente con la universidad; ambas cifras corresponden a las instituciones más grandes del país. Los resultados en este rubro son positivos y coadyuvan a que la administración de las bibliotecas cuente con personal generalmente joven, que inyecta energía a la organización, ya que en general, las plantillas de personal sindicalizado son de edad madura, muchos en etapa pre-jubilatoria, ya que la gran mayoría fue contratado durante los años setentas y ochentas.

*Poder de decisión global*

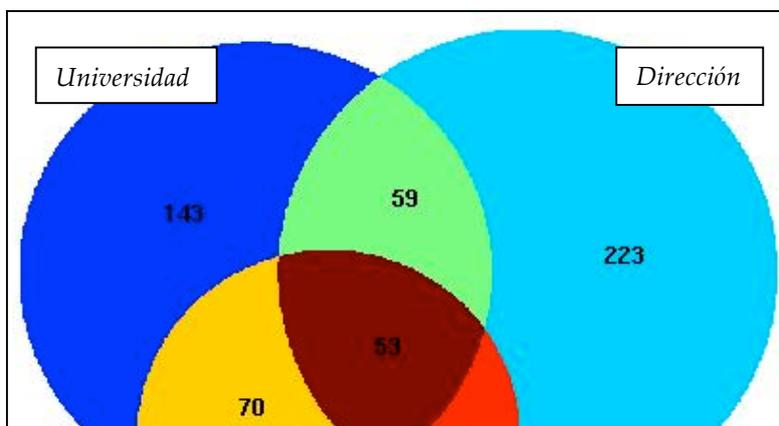
**Cuadro 6.17:** Resultados Generales



Sumando todas las respuestas de las 15 opciones que se dieron sobre qué autoridad tenían los directores, RH central y el sindicato, se obtuvo un indicador de los diferentes grados de autoridad sobre el personal que tiene el responsable de la biblioteca: el director. La adición es un poco arbitraria, ya que hay decisiones con alto valor, como la selección y contratación del personal, y otras de menor incidencia en la organización, como la concesión de permisos para asuntos personales o para realizar actividades diferentes al puesto, sin embargo, este compuesto permitió determinar tendencias en la autoridad de los directivos de bibliotecas. En el cuadro 6.17, en la columna “Universidad” se puede notar que el 16% de todas las decisiones se toma centralmente, es decir, únicamente por este actor, mientras que en la columna “Dirección” hay 25% de decisiones de recursos humanos que son tomadas por los directores de las bibliotecas. Los directivos de estas dependencias pueden administrar efectivamente sus centros de trabajo, porque tienen una autoridad similar a su responsabilidad: el director puede dirigir al 100% a su personal. En la última columna, “Sindicato”, hay un 7% de decisiones donde el sindicato es el responsable; en el resto de los casos, dicho colectivo tiene 8% de decisiones conjuntas con RH central sin ingerencia de la dirección de la biblioteca, y el resto del porcentaje decide junto con la dirección o la universidad. Esta gráfica de la sumatoria general de resultados permite identificar grados de poder de decisión que se pueden clasificar, desde la perspectiva del director de la biblioteca, en situaciones malas y graves. Cuando el sindicato maneja él solo al personal (7%), la situación es grave; cuando lo hace con el área central sin participación del director bibliotecario (8%), sigue siendo grave; el 3% donde la decisión la toma junto con la dirección podría catalogarse como mala, por la ingerencia sindical, aunque no grave, porque al menos participa el director; y finalmente queda el 6%, donde el sindicato participa tanto con la dirección como con RH central, situación donde la ingerencia, aunque compartida, es mala para la administración de personal, por el entrometimiento del sindicato en rubros que no le corresponden según las teorías sobre el proceso administrativo de personal en una empresa u organización.

En una explicación sencilla, los sindicatos afectan la toma de decisiones sobre recursos humanos en el 24% de las bibliotecas de las universidades públicas del país. Adicionalmente, la autoridad central de la universidad centraliza la toma de decisiones en el 16% de las bibliotecas, algo que burocratiza, y por lo tanto entorpece a las unidades informativas y las propias universidades. Si se suma la toma de decisiones autónoma de sindicatos, 7% (Véase rubro “Univ” en primera columna), y autoridad central 16% (Véase “Sind” en columna “Sindicato”) tenemos 23% de casos de decisiones negadas a los directores en su administración de personal, y en el otro extremo, un 25%, en que realmente tienen el binomio de la autoridad acorde a su responsabilidad (Véase rubro “Dir” en columna “Dirección”); finalmente hay un 40% de decisiones en que los directores tienen más o menos autoridad sobre su personal. Para mayor claridad, se pueden ver los traslapes de autoridad de los tres órganos de poder, y el espacio que toman de los círculos de los demás a nivel global en el cuadro 6.18. Según el espacio libre y único de cada círculo es el tramo de mando sobre manejo de personal que cada ente tiene. El diagrama ideal hubiera sido uno donde el círculo de dirección fuera único, sin aparecer el de RH central ni el de sindicatos.

**Cuadro 6.18:** Valores absolutos en diagrama de Venn



### *Cambios que les gustaría ver a los directores*

Las respuestas a las preguntas 13, 14 y 15 se comentan en función del número de veces que fueron mencionadas por los directores, quienes en buena medida repitieron conceptos aportados, ya que estas preguntas, debe aclararse, tiene el filtro y la interpretación subjetiva del autor del ensayo, sin embargo, son indicadores de lo que piensan, hacen y desean los directores de los sistemas bibliotecarios de las universidades públicas del país.

El cambio más buscado por los directores en las relaciones laborales fue lograr una mayor participación del personal sindicalizado en las actividades de la biblioteca, y un mayor compromiso con la misión institucional. Algunos de los encuestados comentaron que se debía equilibrar la balanza entre derechos y obligaciones, pues consideraron común que el sindicato se centre en los primeros y tome poco en cuenta las segundas. En relación con lo anterior, otra respuesta frecuente fue que se diera más apoyo, por parte de la administración central, a los empleados comprometidos con el trabajo, y menos a aquellos que tratan de evitar el trabajo o son conflictivos. El segundo cambio más buscado fue un mayor apoyo a la formación académica y la capacitación del personal sindicalizado, con el fin de lograr cuadros laborales profesionales y comprometidos con la calidad, lo cual apunta también hacia un mayor compromiso institucional. Otra respuesta frecuente fue buscar una mayor flexibilidad, tanto en la actitud hacia las disposiciones (nuevos procesos, capacitación, nueva tecnología), como en las negociaciones laborales.

A los encuestados, como era de esperarse, les gustaría también ver un cambio en los esquemas de contratación de personal, es decir, que no fuera el sindicato el encargado de elegir al personal que va a ocupar las plazas. Asimismo, señalaron que sería deseable para ellos una menor rotación del personal, que no fuera movido arbitrariamente de sus posiciones con la frecuencia acostumbrada. A este respecto, algunos encuestados expresaron requerir mayor celeridad para cubrir plazas pendientes, hecho que refleja un esquema sindical de reclutamiento y selección deficiente, pues si la dirección se encargara de cubrir sus propias plazas, es de suponerse, habría una reducción potencial de ese lapso, por la no triangulación de dicho proceso entre más de un ente administrativo. Otros cambios manifestados como deseables fueron la eliminación de malos hábitos laborales (faltas, impuntualidad, demasiados permisos, conflictos) y funciones obsoletas; asimismo, que el sindicato de verdad apoyara a sus agremiados para crecer laboralmente.

Hubo un par de encuestados que respondieron que no veían la necesidad de algún cambio, quienes posiblemente dirigen sistemas donde el sindicato sí asume su contribución a la misión organizacional, sin embargo, el análisis global de estas respuestas muestra un problema de actitud del personal sindicalizado que tienen que enfrentar los directores. Se sabe que en alguna institución (o en algunas) los problemas llegan hasta los abusos, las presiones, la belicosidad abierta y la irracionalidad en el campo de trabajo. En una de las instituciones con mayores problemas, el único logro positivo ha sido la cooperación aislada de ciertos

trabajadores, que por esta razón pueden terminar siendo expulsados del sindicato, y por consiguiente de su trabajo, debido a la cláusula de exclusión.

### *Estrategias para mantener relaciones laborales productivas con el sindicato*

Las respuestas más frecuentes a esta pregunta fueron las relacionadas con la comunicación y el respeto. En cuanto a la primera, los encuestados hablaron de reuniones y de conducción de relaciones cordiales y armónicas, aunque a la mayoría, parece ser, les resulta difícil. En cuanto al respeto, es hacia los delegados y el personal, y sobre todo al contrato colectivo de trabajo firmado con los sindicatos. La negociación, como estrategia de buena relación, también fue una acción frecuente. Las respuestas también indicaron que la comunicación es una herramienta que conocen los directivos para convencer antes que imponer, así como la necesidad de que haya justicia en las retribuciones laborales acordes al esfuerzo que hace cada trabajador. Un comentario particular fue que los sindicatos daban: “dos pasos adelante y uno para atrás.” Interpretando, esto significaría que al menos hubiera un poco de progreso en los distintos retrocesos laborales que se dan en las bibliotecas.

Otro grupo de respuestas frecuentes, y relacionadas, fue la motivación y la capacitación. En cuanto a la primera, los directores de bibliotecas utilizan el reconocimiento, la promoción de actividades culturales y el apoyo a la superación personal del empleado. La capacitación se usa también como una forma de motivación, asumiéndose que al adquirir nuevos conocimientos y habilidades, la persona deseará utilizarlos. Algunos de ellos hicieron hincapié en concientizar al personal sobre la importancia de la certificación y los procesos de calidad, asimismo, en que el trabajador se involucrara más en la definición de los procesos laborales y en el trabajo en equipo.

### *Cambios logrados en sus relaciones con el personal sindicalizado*

Las respuestas a esta pregunta fueron variadas, pero específicas. Los números entre paréntesis reflejan las respuestas que se repitieron:

- Cese de personal conflictivo
- Decisiones sobre propuestas de mejora
- Mayor participación en capacitación (3)
- Mayor participación en el trabajo (4)
- Mayor conciencia de las demandas del servicio (3)
- Desmistificación del sindicato
- Mayor compromiso y reconocimiento (2)
- Mejor relación, mejor comunicación (4)
- Acuerdos en acciones de evaluación y contratación
- Comunicación horizontal
- Respeto a la toma de decisiones
- Disposición para trabajar en áreas no relacionadas con sus actividades cotidianas
- Certificación ISO 9001-2000
- Apertura de información para toma de decisiones
- Promover la elección de un bibliotecario en el catalogo de puestos
- Negociaciones con el Secretario General del sindicato
- Mejorar ambientes físicos
- Aumentar la formación del personal (2)
- Uniformar al personal

Las acciones descritas en la lista anterior muestran que los directores, independientemente de los retos que tienen al contar con una autoridad limitada, logran progresos organizacionales, los cuales serían mayores, y acordes con su responsabilidad, si contaran con el control del proceso de administración del personal que labora con ellos.

### *Impacto sindical por redes*

Los casos encuestados fueron agrupados de acuerdo a la red de ANUIES a la que pertenecían. En el análisis global por grupos, se puede ver claramente que las redes del norte y centro-norte del país tienen menos ingerencia sindical en la administración de personal. Las redes en orden de menor sindicalización son RETBIN (11%), RESBIUC (17%), RESBIENE (19%) y REBOOC (22%). Igualmente, en estas cuatro redes los directores tienen mayor autoridad y poder de decisión, sus rangos son de 50%, excepto REBIESNE que tiene 45%, la cual aún así tienen un porcentaje significativamente mayor que las redes del sur de México. En las regiones sur, los sindicatos tienen una intromisión alta: Zona Metropolitana (29%), Centro-Sur (29%) y Sur-Sureste (33%), donde se encuentra la universidad del autor de este ensayo. Los directores de bibliotecas del sur, por otro lado, tienen un poder de decisión que oscila entre el 29 y el 34%. La autoridad central (RH) tiene también, en el centro y sur, mayor centralización en la toma de decisiones sobre el personal, sus rangos están uno en 33% y dos en 40%, a diferencia de sus contrapartes norteñas que tienen de 28 a 37%. Comparando los extremos de valores entre redes, la mejor red para trabajar como director, porque tiene mayor autoridad, es RETBIN; y por el contrario, la menos deseable sería la Sur-Sureste, seguida por la Centro-Sur (Véase Cuadro 6.19).

**Cuadro 6.19:** Resultados por Redes ANUIES-CONPAB

<i>Red</i>	<i>% Universidad</i>	<i>% Dirección</i>	<i>% Sindicato</i>
RETBIN	37.3	51.4	<b>11.2</b>
RESBIUC	33.0	50.4	<b>16.5</b>
REBIESNE	36.1	45.3	<b>18.5</b>
REBOOC	28.3	49.3	<b>22.2</b>
Zona Metropolitana	40.6	30.8	<b>28.4</b>
CENTRO-SUR	41.0	29.8	<b>29.1</b>
SUR-SURESTE	33.1	33.6	<b>33.1</b>
<b>Promedio general</b>	<b>36.0</b>	<b>40.2</b>	<b>23.6</b>

Orden descendente según grado de autoridad

### *Quién dirige la biblioteca universitaria*

Si la mayor parte del proceso de la administración de personal esta en el sindicato, la pregunta que debe hacerse es ¿Quién dirige la biblioteca? La respuesta, según los resultados del estudio, es que el sindicato es quien dirige virtualmente la operación de la biblioteca en la mayoría de las redes ANUIES-CONPAB. Esto es grave, porque los directores de las bibliotecas aludidas sólo tienen la función de administrar por consenso, a saber pedir, pero pocas veces a dar instrucciones, porque antes está el sindicato que decide si el personal hace o no hace lo que debe o se le pide. Al respecto, Kets y Miller (1993) describen los perfiles organizacionales desde una perspectiva psicológica, uno de los cuales encaja en las organizaciones con ambientes sindicalizados arterioscleróticos. Los autores describen este tipo de instituciones como esquizoides, cuyo personal desarrolla características de: “separación, no implicación, reserva,

sensación de distanciamiento, falta de pasión o entusiasmo, indiferencia a elogios o críticas, falta de interés en el presente o el futuro, apariencia fría, impasible”, generando como característica principal de estas organizaciones el vacío de liderazgo (Ibid.). La organización de tipo esquizoide, normalmente, se genera donde los directivos carecen de características de liderazgo; sin embargo, en una biblioteca sindicalizada, generalmente no importa qué tan hábil pueda ser el director, los objetivos serán cumplidos hasta el límite impuesto por el colectivo sindical. La situación se salva, no siempre en forma completa, con el personal de confianza, quien debe aprender a ser malabarista y cubrir el vacío de funciones. Esto genera simulaciones y trucos diversos de las autoridades bibliotecarias, para cumplir, aunque sea medianamente, con la misión de la biblioteca.

### *Elucubraciones particulares*

En los siguientes párrafos se describen varios aspectos de la gestión de personal desde el punto de vista del autor. Estos aspectos no fueron incluidos dentro de las preguntas específicas de la encuesta, pero se añaden para reflexionar sobre el futuro de la educación superior pública, y sobre la necesidad de contar con servicios bibliotecarios relevantes y eficientes para la formación de los cuadros profesionales que requiere este país.

#### *Puntualidad*

Según entrevistas con algunos de los directores encuestados, iniciar o terminar a tiempo la operación de una biblioteca es difícil, y cuando se llega a lograr, se dan muchas excepciones por prerrogativas sindicales que afectan la puntual operación de los servicios. Contractualmente, en algunas universidades los empleados pueden presentarse al trabajo 10 minutos más tarde de su horario oficial, y pueden retirarse también 10 minutos antes de terminar la jornada, si llegaron a tiempo, lo que impide abrir todas las áreas de servicio a tiempo. Por derecho sindical, en algunas bibliotecas, las ausencias de trabajadores tienen que ser cubiertas con empleados sindicalizados de base que deseen realizar una jornada extra, donde el suplente puede iniciar la guardia dos horas después de la hora oficial (por si todavía llega el dueño de la plaza). Si no llega el que cubrirá la guardia, la dirección de la biblioteca tiene libertad de contratar a quien pueda en las cinco horas remanentes de la jornada, que usualmente es de siete horas. Otro dilema que enfrentan los directivos son los ‘tiempos fuera’ del puesto, por la media hora para descansar, que el personal generalmente usa para desayunar o comer, según sea el turno. La puntualidad para que los sindicalizados regresen a tiempo de dicho descanso es una tarea adicional para los directivos y sus mandos medios, quienes deben estar pendiente de que los empleados regresen a tiempo. Los descansos se dan porque, tradicionalmente, en las bibliotecas se trabaja en horarios corridos, como lo hacen en las oficinas gubernamentales, algo adoptado desde los años setentas, cuando se puso en boga la llamada semana inglesa (Diario Oficial de la Federación, diciembre de 1977). Aunado a lo anterior, la puntualidad tiene los retos de las continuas suspensiones por celebraciones, juntas sindicales —en algunas universidades, hasta una quincenal como mínimo en cada turno— más las que surgen por justificaciones generadas por la revisión salarial, o en sus luchas por mayores prebendas o derechos. Ante este caos del manejo de los tiempos por parte del personal sindicalizado, los servicios bibliotecarios son erráticos y fuera del contexto que requieren los usuarios.

#### *Inequidades laborales*

La distorsión en derechos o prerrogativas genera que los trabajadores no sindicalizados, contratados mediante otros esquemas laborales (como son los de confianza y temporal) tengan

la carga de sacar adelante las funciones de las bibliotecas cuando falla el personal sindicalizado, con la desventaja de que sus derechos distan mucho de los privilegios y beneficios laborales de tipo sindical, que son generalmente mayores. En cuanto a salarios, por ejemplo, Guerrero, López-Calva y Walton (2006, p.12) encuentran que los del personal sindicalizado son en general más altos que los del promedio de la población, puede decirse que no tanto por el sueldo en sí, sino por la multiplicidad de beneficios, como son apoyos para celebrar el día de las madres (en un caso se da 50% del sueldo en esa fecha), para el transporte a los que viven lejos, impresión de tesis, bonos anuales (aguinaldos camuflados), bonos extra por carestía de vida, etc. La desigualdad que se tiene en derechos y prestaciones entre el personal de confianza, de base, por contrato y el agremiado es alta, porque no existe una distribución salarial equitativa, acorde a la responsabilidad entre el personal de los diferentes grupos laborales. Si la realidad y los ideales se pudieran fusionar, se deberían combinar los derechos y prestaciones de los sindicalizados con las obligaciones de los empleados de confianza, lo que daría como resultado un gremio bibliotecario con buena protección a sus derechos y con amplia responsabilidad, tal y como sucede en los países nórdicos. En Suecia, por ejemplo, los sindicatos han estado viviendo una reestructuración desde la década pasada; a pesar de que, como se señaló, más del 90% de la fuerza laboral (en el sector público) pertenece a organizaciones sindicales y de que éstas siguen teniendo un peso considerable en las decisiones políticas, han sabido aceptar la reducción de las intervenciones del estado y ajustar beneficios sociales como reducciones al seguro de desempleo para ajustarse a la economía neoliberal. Al mismo tiempo, en Suecia, el “desempeño [socio-económico] ha sido simplemente mejor que el de países con menores niveles de ingreso y seguridad social más débil, como España, Italia y Grecia, e incluso mejor que Francia, Alemania y el Reino Unido (Jørgensen, 2003), debido a que el personal responde con responsabilidad laboral.

#### *Biblioteca: cambiar percepción a ente académico*

Un factor que afecta a algunas bibliotecas es que son definidas como dependencias administrativas en los organigramas universitarios, lo cual es un error, ya que son unidades académico-administrativas, donde debe laborar tanto personal administrativo como académico. En ciertas instituciones, las bibliotecas son el lugar donde se envía al personal que no tiene formación, al intendente que se desea promover, la secretaria que no tiene competencias o la viuda de un empleado sindicalizado que nunca ha trabajado fuera de su casa. Esto es nocivo para esas casas de estudio, porque la biblioteca es un microcosmos de la universidad, es una dependencia donde se reúnen las tres funciones básicas de la universidad: docencia, investigación y extensión, y donde se puede cumplir con todas ellas. Su personal debe cumplir funciones docentes de desarrollo de habilidades informativas para el aprendizaje, realizar labores de investigación, y contar con espacios y funciones para la promoción de la cultura, todo a la par de ofrecer los servicios de información tradicionales de préstamo de material impreso y facilitación de repertorios informativos electrónicos. Los puestos de catalogación, asesoría informativa y desarrollo de competencias informativas son funciones que deben ser realizadas por personal académico, y por lo tanto con nombramientos docentes y de investigación. Como ejemplo de instituciones en que se dan este tipo de reconocimientos está la propia UNAM, COLMEX, y las universidades norteamericanas orientadas a la investigación. El cambio de esta percepción haría que muchos puestos fueran cubiertos por personal con grado licenciatura y postgrado, y las bibliotecas pudieran ofrecer los servicios demandados por la academia, porque se tendría un mayor entendimiento del valor y papel que deben jugar los servicios de información en todas y cada una de las funciones de la universidad, por ser ésta una generadora, transmisora y difusora del conocimiento, el cual se empaqueta y transporta a través de los medios informativos (Lau, 2001; Lau y Cortés, 1999). Lamentablemente, según el reporte ya citado de CONPAB (2005), sólo el 22.5% de los directivos tiene estudios de

licenciatura o maestría en el área de la bibliotecología; en el área de procesos técnicos, el personal con estudios relacionados al área es de sólo el 20.4%; en los servicios administrativos, el porcentaje de bibliotecólogos profesionales es casi inexistente, ya que apenas llega al 4.3%. Los porcentajes anteriores —mucho más bajos de lo que podría esperarse— ofrecen una oportunidad a las autoridades rectorales para contratar profesionales de la bibliotecología y la información y así cambiar la biblioteca a un ente académico-administrativo.

### *Adormecimiento individual*

Ante la excesiva seguridad en el empleo, el personal sindicalizado pierde motivación para crecer, pues su desarrollo es sólo en términos de estatus sindical. En referencia a la seguridad excesiva y la satisfacción laboral, “los estudios empíricos encuentran, en general, una relación negativa entre ambas variables” (Gamero, 2003). La mayoría de los empleados sindicalizados, una vez que firman contrato definitivo, tienen trabajo permanente (que heredarán de facto a sus descendientes), pero ante las excesivas regulaciones y pocas posibilidades de crecimiento, viven una vida laboral de poca satisfacción personal. En la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968): 1) la *satisfacción* en el cargo es función del contenido del trabajo o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados *factores motivacionales*; por otro lado, 2) la *insatisfacción* en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados *factores higiénicos*; estos factores son independientes unos de otros, es decir, el que aumenten los factores motivacionales aumenta la satisfacción, pero no necesariamente disminuye la insatisfacción. La conjugación de estos dos factores en el contexto que venimos describiendo se traduce en que muchos empleados del gremio carezcan de elementos que aumenten su satisfacción laboral, mientras reúnen crecientemente aquellos que aumentan la insatisfacción en los ambientes muy sindicalizados. Normalmente, sus vidas laborales transcurren, a corto plazo, esperando el cheque quincenal, y a mediano plazo, los días festivos y vacacionales, mientras que a largo plazo esperan la jubilación, esa orilla distante que los hace llevar un quehacer rutinario sin mayor impacto y consecuencia social a cambio de seguridad laboral. Algunos dicen: “los sindicalizados siempre están recibiendo aumentos de sueldo”; lamentablemente, los incrementos salariales en sí mismos son de efecto motivador limitado, en la literatura sobre el tema existe “débil evidencia de un impacto positivo de esta variable [el salario] sobre la valoración que los trabajadores hacen de sus empleos” (Gamero, 2003).

El empleado sindicalizado de la biblioteca tiene, como se ha repetido, seguridad permanente en su plaza, porque sabe que será defendido por cualquier causa, tenga derecho o no, ya que los sindicatos suelen invertir su tiempo en defender trabajadores conflictivos o flojos, más que en velar por los derechos de los que trabajan, abandonando su función de ser *sindicatos de trabajadores*. Los sindicatos centran además su gestión, a la hora de buscar revisiones contractuales, en pedir nuevas plazas, generando un trabajo “esencialmente disfuncional, redundante, que añade un coste enorme, aunque invisible, a las organizaciones sociales” (Kernberg, 1998, p. 314), empleos que se cubren con trabajadores que pasarán a las filas de seres humanos dormidos en su capacidad humana, devorados por la burocracia gremial.

### *Centrar operación en el usuario*

Idealmente, la motivación del personal sindicalizado debiera ser el buscar un mejor y mayor desempeño para atender mejor al usuario, quien, a través del pago de su inscripción a la Universidad y de los impuestos que cubren sus padres, genera el presupuesto universitario, con el que se paga a los empleados de las bibliotecas. Los usuarios son en quienes debe estar centrada la operación de las bibliotecas y no en los empleados sindicalizados, como lo reflejan

los resultados de esta encuesta, donde parece ser que las bibliotecas existen para satisfacer los excesivos derechos y prebendas que los sindicalizados han obtenido históricamente en décadas pasadas. Los usuarios, lamentablemente, tienen pocos o nulos derechos, ya que el personal sindicalizado suspende actividades, en muchas universidades, por la menor causa, como por ejemplo, porque no llegó un cheque de dos días de sueldo de un empleado sindicalizado en la fecha oficial de pago. Dicho personal exige una eficiencia patronal que está lejos de tener él mismo, pues si las autoridades cerraran las bibliotecas por cada ineficiencia o ausencia laboral, dichos centros estarían cerrados siempre. El usuario es, en conclusión, un personaje que no tiene ninguna prerrogativa para exigir respeto a su derecho de servicio bibliotecario.

### *Días festivos: ausencias*

Los contratos colectivos contienen tantas prerrogativas para faltar al trabajo que operar una biblioteca es una odisea. El personal sindicalizado, en muchas bibliotecas, disfruta de casi tres veces más días de descanso que los ocho marcados en el calendario oficial (Diario Oficial de la Federación, octubre de 1993); en el caso particular de Veracruz tiene un total de 21 días, más tres por el Carnaval (Contrato Colectivo de Trabajo del SETSUV, Capítulo 13, Cláusula 57, 2006). La lista de motivos a celebrar es larga, incluye natalicios, muertes y conmemoraciones de héroes del amplio calendario de la historia del país, y desde luego el día de la fundación del sindicato y el primero de mayo, día que no trabajan para desfilar —algo que pocos hacen, sin embargo, el día hábil siguiente lo descansan porque “marcharon”—. Los días de descanso, festivos y vacaciones suman 151 días de los 365 del año, restando como laborables 214, un promedio de 17.83 días por mes. A éstos 18 días hábiles, se le pueden restar 6 días de permisos económicos, vacaciones adicionales por antigüedad, reuniones sindicales, asistencias a asambleas regionales, etc., lo que aumenta el número de días no laborables. Aunado a lo anterior están las incapacidades, que son frecuentes gracias a la laxitud de algunos médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), o la institución médica que los cubra, quienes incapacitan por incapacitar, facilitando las ausencias del personal sindicalizado. En una biblioteca conocida, de cuyo directivo me reservo el nombre, se precisan las siguientes cifras de faltas, correspondientes al año 2002, cuando se tuvo la escalofriante ausencia —justificada e injustificada— de 1,245 días entre un total de 38 empleados sindicalizados. En el siguiente año, con una plantilla de 39 personas sindicalizadas, se acumuló la igualmente pavorosa cifra de 1,274 ausencias. Ninguna biblioteca universitaria pública que enfrente este reto puede operar con eficiencia, porque no sabe con certeza qué personal vendrá a laborar al día siguiente. Este reto, aunado a los múltiples factores discutidos, por ejemplo, el no poder mover al personal de sus puestos, hace la operación de la biblioteca una tarea quijotesca en varias universidades. Las reiteradas ausencias en esa universidad se deben, como ya se mencionó, a contratos colectivos que conceden “permisos económicos”, “licencias” (con y sin goce de sueldo), vacaciones adicionales (las cuales van de 10 a 20 días extras), y los días de incapacidad extra vacacionales (lo que, en otras palabras, significa que cuando un trabajador se enferma durante sus vacaciones, tiene el derecho de exigir que se le repongan los días de incapacidad). Otro problema es el desfase entre los calendarios universitarios oficiales; los directivos y docentes sindicalizados tienen días festivos en diferentes fechas, dando como resultado que el docente y el alumno acudan a la biblioteca en un día laborable para ellos, pero la encuentran cerrada. En una universidad como las citadas, realizar el trabajo bibliotecario y mantener en funcionamiento la biblioteca en forma normal es algo casi imposible, ante tantas ausencias y retos organizacionales.

### *Negociaciones sindicales*

En las semanas previas al periodo de revisiones salariales, durante el lapso mismo —que suele darse cada año—, y durante las revisiones contractuales —que tienen lugar más o menos cada dos años—, se llega a generar un ambiente de antagonismo entre el personal sindicalizado y el directivo, que se agudiza hacia el momento de firmar las firmas del contrato, porque los sindicalizados deben levantar actas y compilar “violaciones” al contrato para que sus líderes tengan el mayor número de argumentos a la hora de sentarse en las mesas de negociación en las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Este tipo de situaciones, como de pre-guerra, generan un empobrecimiento del ambiente laboral, y toma semanas del año pulir y tratar de olvidar tales situaciones de antagonismo.

### *Valores*

Los principios del personal sindicalizado, para concluir esta sección de elucubraciones, cambian, se deterioran o se guardan mientras se labora en bibliotecas altamente burocratizadas. El personal que rehúye al trabajo se enseña a dar todo tipo de justificaciones para no realizar una función laboral. Pierden el sentido de solidaridad humana o de trabajo en equipo, ya que normalmente, para controlar los grupos, los sindicatos tienen políticamente dividido al personal, lo que redundará en que se estén vigilando y acusando ante el sindicato por cualquier extralimitación laboral (lamentablemente, esto excluye vigilancia para que sus compañeros trabajen). A la larga, esta situación desmerece el trabajo y el ambiente laboral se vuelve agresivo, generando una pérdida de valores a través de los años, sobre los cuales, un director de bibliotecas debe estar trabajando constantemente, lo que limita su tiempo para funciones estratégicas de crecimiento organizacional sobre acervos y servicios.

### *Las excepciones al sindicalismo*

Las grandes excepciones al sindicalismo a ultranza son el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) y la Universidad de Quintana Roo. Ambas, universidades públicas con presupuestos federales y estatales, resistieron las presiones del populismo para crear sindicatos. En el caso del ITSON, es loable y excepcional el liderazgo del otrora director, porque evitó el sindicalismo durante las complicadas décadas de 1970 y 1980, cuando las presiones y la laxidad gubernamental no sólo hacían proclive, sino casi obligatorio, crear sindicatos. La Universidad Autónoma de Quintana Roo (UQROO), por su parte, nació con el llamado modelo “Universidad Nueva Mexicana”, la cual, en sus 16 años, no ha creado sindicatos. Estos dos casos son dignos de investigación para ver cuál ha sido el impacto en la equidad de las relaciones laborales, e investigar si los empleados tienen más obligaciones y menos derechos; a juicio del autor de este ensayo, los trabajadores de universidades con menos sindicalismo normalmente tienen mejores sueldos y prestaciones, y lo más importante, hay más satisfacción laboral, un tema que también merece una investigación en México. En entrevista con una ex-directora de bibliotecas del ITSON, Diana González (2006) señaló que los trabajadores de esa biblioteca ganaban en promedio más que en instituciones sindicalizadas, y la diferencia era mayor en el rubro de prestaciones, como la obtención de créditos para casas, para automóviles y útiles escolares. Su equipo de trabajo estaba comprometido, abrían la biblioteca los fines de semana, y se hacía más con menos recursos humanos que en una universidad sindicalizada. Por su parte, el director de bibliotecas de UQROO, Elías León (2006), señaló lo mismo. Él tuvo la experiencia de laborar antes en la sindicalizada BUAP, y la comparación en resultados fue dramática; su biblioteca actual fue líder nacional, al ser la primera en certificar procesos bajo la norma ISO, algo que difícilmente se hubiera logrado en el ambiente sindicalizado de la anterior biblioteca. En este grupo selecto de instituciones sin sindicatos se encuentran también los Colegios de Sonora y Michoacán, los cuales son pequeños y de fundación relativamente

reciente, sobre las cuales no se comentará más por tener un perfil diferente al de las universidades.

## *Conclusiones*

Los resultados del estudio confirman, en forma indicativa, la percepción que se tiene de la administración de las bibliotecas académicas en el país: que están fuertemente maniatadas por los sindicatos. Muchas funciones del proceso para la administración del capital humano están en los sindicatos, que parecen no saber, desde el punto de vista de la misión universitaria, para qué, quiénes y por qué contratan, por qué y para qué defienden y piden prerrogativas para el personal de su gremio. Entre los 43 casos encuestados, bibliotecas que atienden al 44% (859.415 estudiantes) de la cobertura estudiantil nacional, sólo en cuatro bibliotecas no se reportan sindicatos (16.256 estudiantes, un 1.89% del total), las cuales son instituciones de menor tamaño, dos que no pudieran considerarse universidades en todo el sentido de la palabra y dos universidades, que por razones que vale la pena investigar, han sido administradas adecuadamente, sin necesidad de crear sindicatos. La rotación de los directores en la mitad de las bibliotecas es frecuente, lo cual también puede relacionarse con mayor sindicalización. El tamaño de la universidad también está correlacionado con sindicatos más anquilosados, y por lo tanto, con mayores problemas laborales, es decir, mayores prebendas sindicales obtenidas a través de los años. El porcentaje promedio de personal sindicalizado en las bibliotecas fue muy alto, de más del 76%. En diez casos (232.917 estudiantes, 27.1% del total nacional) los sindicatos tienen alta ingerencia en la toma de decisiones sobre el personal; en ellos se enfrentan problemas de equidad laboral, normalmente el director no tiene la autoridad que le corresponde a su responsabilidad, ya que el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, evaluación, motivación, jubilación, retiro y rescisión están, en general, manejados por el sindicato, y en buena medida por el área de RH central de la universidad. El director se queda con la magra función de coordinar a través de consensos, algo que impide cumplir, en general, ya no la misión ideal, sino la mínima de servicio de la biblioteca.

Los resultados, en forma resumida, reflejan que hay un 9% de universidades donde, excepcionalmente, no hay sindicatos, seguido por un núcleo de casos, 16%, donde los sindicatos realizan un trabajo gremial acorde a los objetivos institucionales, es decir, sin antagonismos y en trabajo paralelo con las metas universitarias, donde el proceso de administración del capital humano es prerrogativa del director de la biblioteca; después sigue un grupo más de bibliotecas universitarias, 40%, donde el sindicalismo se convierte en un reto administrativo, porque dicho colectivo controla parte de las funciones del proceso administrativo; finalmente, existe un grupo más, 35%, donde el sindicalismo es altamente anquilosado y limitativo, tanto en el crecimiento de los trabajadores como en el desarrollo de la misión de servicio de la biblioteca; en este grupo están las universidades más grandes y son principalmente las del sur del país, como se puede ver en la sección dedicada a analizar el sindicalismo en las redes ANUIES-CONPAB (Véase anexo 3).

La Universidad mexicana necesita salir del largo proceso de descomposición organizacional derivado del desequilibrio que generaron las laxas políticas del Régimen de Luis Echeverría. Actualmente, muchas casas de estudio están en vías de mejorar cualitativamente, cambiando, entre otras acciones, su modelo educativo hacia uno orientado al aprendizaje autónomo, independiente y para toda la vida, un modelo pedagógico que requiere de acceso a la información y los vitales servicios de las bibliotecas. Las nuevas generaciones necesitan, ahora más que nunca, desarrollar competencias informativas que les permitan participar con éxito en el ámbito académico y profesional, en una sociedad que descansa cada vez más en el

conocimiento y la información. Ante las exigencias actuales del proceso de globalización, en la era donde todos los procesos productivos requieren de personal competente, las universidades constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo del país: la calidad de sus egresados universitarios decide el papel que México juega y jugará en la división del trabajo de la economía global. Asimismo, las bibliotecas académicas tienen un rol vital dentro del entramado de la formación de egresados, ya que sus responsables, especialistas de la información, deben facilitar que los estudiantes desarrollen capacidades para descifrar, usar y reproducir el conocimiento que provee la información, la cual les permitirá resolver problemas y ser más eficaces en sus estudios y en su carrera profesional. Las bibliotecas académicas, por lo tanto, deben tener un funcionamiento eficiente para contribuir de manera efectiva al crecimiento nacional, lo cual se logrará si tienen relaciones laborales equitativas.

Como corolario, la utilidad académica del trabajo del personal bibliotecario demanda que sus relaciones laborales sean flexibles, acordes a los retos presentes, como sucede en otros países, por ejemplo los nórdicos. Las bibliotecas universitarias públicas tienen el reto, junto con sus organizaciones matrices y los propios sindicatos, de lograr un equilibrio entre derechos y obligaciones del personal agremiado, para generar una relación digna, respetuosa, que promueva un ambiente laboral de armonía favorable para el crecimiento laboral del personal y, como consecuencia, pueda brindar mayores y mejores servicios bibliotecarios. Si la dirección de las bibliotecas pudiera administrar realmente al personal, se podrían alcanzar más fácilmente los objetivos académicos de la universidad de formar egresados con conocimientos, valores y competencias educativas relevantes al ámbito nacional e internacional. Los actores llamados a resolver y enfrentar estos retos son a) los órganos legislativos, que deben generar un marco que quite la parálisis del contrato ley, de la cláusula de exclusión, y una flexibilización de la Ley Federal del Trabajo; b) los gobiernos, que deben crear ambientes para que las universidades, por sí mismas, sin interferencias negativas, se vuelvan eficientes y administren adecuadamente sus recursos humanos; c) las autoridades universitarias, quienes requieren asumir un cambio democrático en sus propias estructuras para elegir a directivos y funcionarios en base a su capacidad y desempeño, para que administren los recursos humanos en todo el sentido de la palabra; y d) los sindicatos, que deben asumir un liderazgo positivo, de equidad laboral, eficiencia, calidad y verdadera protección a los trabajadores, que les permita crecer libres de controles y manipulación en torno a la misión institucional. Si cada actor cumple con su función, se podrá tener mayor eficiencia en las universidades, para crear instituciones de mayor calidad que practiquen lo que enseñan en todas sus disciplinas.

## LISTA DE REFERENCIAS

1. Adler, Nancy. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
2. ANUIES (2004). *Anuario Estadístico 2004. Población escolar de licenciatura y técnico superior en universidades e institutos tecnológicos*. México: ANUIES.
3. ANUIES (2000). *La educación superior en el siglo XXI: líneas estratégicas de desarrollo*. México: ANUIES.
4. Bartolucci, Jorge (2002). "La polarización educativa en México: la élite y la masa" [Versión Electrónica]. *Revista de la educación superior*, No. 122 Vol. XXXI (1), Abril-Junio. Consultado enero 15, 2007, [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/index.html](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/index.html).
5. Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. (Eds.). (2006). *Enciclopedia del management*. México: Océano.
6. Buen, Néstor., De (2002). *Notas perversas respecto de una ejecutoria mal concebida sobre cláusulas de exclusión*. En: P. Kurczyn y M. C. Macías Vázquez, (Eds.), *Libertad sindical: cláusula de exclusión*. México: UNAM.
7. CONPAB (2005). *Diagnostico de los Sistemas Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior Participantes en el CONPAB-IES*. Guadalajara, México: CONPAB/Rayuela.
8. Dávalos, José (2002). Los sindicatos en las universidades y la cláusula de exclusión. En: P. Kurczyn y M. C. Macías Vázquez, (Eds.), *Libertad sindical: cláusula de exclusión*. México: UNAM.
9. Dimock, Marshall. E. (1967). "Bureaucracy Self-Examined". En Merton, Robert et. al (Eds.), *Reader in Bureaucracy*. New York: The Free Press.
10. Dolan, Simon L., Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., y Valle Cabrera, Ramón. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
11. Gamero, C. (2003). "Análisis económico de la satisfacción laboral". Tesis doctoral, Universidad de Málaga. Consultado enero 12, 2007, <http://www.eumed.net/tesis/cgb/index.htm>.
12. Grediaga Kuri, Rocío (2001). "Retos y condiciones de desarrollo: la profesión académica en México en la última década" [Versión Electrónica]. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, No. 11 (Vol. 6), Enero-Abril. Consultado enero 15, 2007, <http://www.comie.org.mx/rmie/>.
13. Guerrero, Isabel; López Calva, Luis Felipe y Walton, Michael (2006). *La trampa de la desigualdad y su vínculo con el bajo crecimiento en México*. Consultado enero 15, 2007, <http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/walton-espanol-24-11.pdf>.

14. Herzberg, Frederick. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January-February.
15. Howard, J. L. (1986). "Mixed Service Delivery: A Private Sector Perspective". *Canadian Public Administration*, Vol. 29, Winter.
16. Jørgensen, Henning. (2003). "The Role of the Trade Unions in Social Restructuring in Scandinavia in the 1990s" [Versión Electrónica]. *Revue française des affaires sociales*, No.4, 151-176. Consultado enero 15, 2007.  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/rfas/rfas200304/200304-art05uk.pdf>.
17. Kernberg, Otto (1998). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. México: Paidós.
18. Kets de Vries, Manfred y Miller, Danny. (1993). *La organización neurótica*. Barcelona: Apóstrofe.
19. Lau, Jesús (1990). "Administración de personal en organismos burócratas: una valoración subjetiva". En: Asociación Mexicana de Bibliotecarios. *Memorias de las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. México: AMBAC.
20. \_\_\_\_\_ (2001). "Faculty-Librarian Collaboration: A Mexican Experience". *Reference Services Review*, No.2, Vol. No. 29.
21. Lau, Jesús y Cortés, Jesús (1999). "Desarrollo académico informativo: el modelo universitario UACJ". En: Asociación Mexicana de Bibliotecarios. *Memorias de las XXIX Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. México: AMBAC.
22. Heredia, Blanca (1992). *Mexican Business and the State. The Political Economy of a 'Muddled' Transition*. Notre Dame, Indiana: The Helen Kellogg Institute for International Studies, University of Notre Dame.
23. Macías Vázquez, María Carmen (2002). *Antecedentes históricos de la Cláusula de Exclusión en México*. En: P. Kurczyn y M. C. Macías Vázquez, (Eds.), *Libertad sindical: cláusula de exclusión*. México: UNAM.
24. Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
25. McClelland, David y Winter, David G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
26. Moran, Barbara y Stueart, Robert (2002). *Library and Information Center Management*. Greenwood Village, Colorado: Libraries Unlimited.
27. OIT (1997). *El trabajo en el mundo: relaciones laborales, democracia y cohesión social, 1997-1998*. Ginebra: OIT.
28. Olvera, Alberto (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*. México: FCE.

29. Ortega Riquelme, Juan Manuel (2002). "Instituciones, estabilidad, crisis y reconstrucción: México, 1987-1994". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. No. 186, Año XLV, septiembre-diciembre.
30. México, Poder Ejecutivo Federal (1993). Decreto por el que se establece el calendario oficial. *Diario Oficial de la Federación*. México, D.F., octubre 6 de 1993 [Versión electrónica]. Consultado enero 12, 2007, <http://www.dof.gob.mx/>.
31. México, Poder Ejecutivo Federal (1977) Decreto por el que se establece la jornada laboral de cinco días. *Diario Oficial de la Federación*. México, D.F., diciembre 29 de 1977 [Versión electrónica]. Consultado enero 12, 2007, <http://www.dof.gob.mx/>.
32. México, Poder Judicial de la Federación (2005). *Legislación laboral y de seguridad social, y su interpretación por el Poder Judicial de la Federación* [CD-ROM]. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación.
33. Robles, Martha (2000). *Educación y sociedad en la historia de México*. México: Siglo Veintiuno.
34. SUTESUAEM (2007). *Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados al Servicio de la Universidad Autónoma del Estado de México*. Consultado enero 15, 2007, <http://www.uaemex.mx/sutesuaem/indice.html>.
35. SUNTUAS (1997). *Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de la Universidad Autónoma de Sinaloa*. SUNTUAS. Consultado enero 15, 2007, <http://infpub.uasnet.mx/reglamentos/cct/clausula5.htm>.
36. SETSUV (2006). *Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato Estatal de Trabajadores al Servicio de la Universidad Veracruzana*. Xalapa, Veracruz: SETSUV.
37. Villaseñor García, Guillermo (2004). *La función social de la educación superior en México*. México: UAM, UNAM, CESU, UV.

## Anexo 1

### ENCUESTA: LOS RETOS SINDICALES EN LAS BIBLIOTECAS Mayo, 2005

Le solicitamos unos minutos de su tiempo para contestar este cuestionario. Si no tiene la respuesta exacta, responda con cifras aproximadas anotando un signo de interrogación al final de ella.

Los resultados de la encuesta se darán a conocer en el Coloquio sobre Administración y Liderazgo en el Campo Informativo, que tiene como tema "Ambiente laboral: estrategias para trabajo efectivo en bibliotecas." DGB-UV / USBI Veracruz, Septiembre 25-27, 2005.

#### I. GENERALIDADES

1. **¿Qué puesto tiene usted en su institución?**

- a) Director(a)       b) Otro, especifique \_\_\_\_\_

2. **¿Cuántos años tiene en este puesto?** \_\_\_\_\_

3. **¿Cuántos años tiene su institución de fundada?** \_\_\_\_\_

4. **¿Cuántos alumnos tiene la universidad?** \_\_\_\_\_

5. **¿A que red pertenece su biblioteca?**

- a) RETBIN                                       b) RESBIUC  
 c) REBIESNE                                       d) REBOC  
 e) METROPOLITANA                                       f) CENTRO-SUR  
 g) SUR-SURESTE                                       h) Ninguna

6. **¿Cuántas bibliotecas tiene su institución, incluyendo la central?** \_\_\_\_\_

7. **¿Sus bibliotecas están integradas a un sistema, es decir, dependen de una dirección central de bibliotecas que maneje la distribución del presupuesto?**

- a) Si       b) No       Otro, especifique \_\_\_\_\_

8. **¿Qué tipo de institución es?**  a) Pública  b) Privada

- c) Otro, especifique \_\_\_\_\_

## II. SINDICATOS

9. **¿Qué porcentaje de su personal es sindicalizado?** \_\_\_\_\_ Si su respuesta es cero, suspenda el cuestionario y proceda a entregarlo. ¡Gracias!

10. **¿Quién selecciona y contrata el personal sindicalizado?**

- a) Sindicato  b) Universidad, Dep. Recursos Humanos  
 c) Dirección  d) Otros, especifique \_\_\_\_\_

11. **Señale quién realiza las siguientes funciones, marcando:**

U (Universidad, Departamento de Recursos Humanos)

D (Dirección de biblioteca)

S (Sindicato)

- U  D  S a) Otorgar contrato base en el empleo  
 U  D  S b) Rotar personal  
 U  D  S c) Mover/Cambiar áreas de trabajo  
 U  D  S d) Capacitar al personal  
 U  D  S e) Modificar horarios  
 U  D  S f) Cambiar turnos de trabajo  
 U  D  S g) Premiar o reconocer  
 U  D  S h) Aumentar salarios  
 U  D  S i) Dar otros incentivos económicos  
 U  D  S j) Despedir empleados  
 U  D  S k) Cambiar de puesto  
 U  D  S l) Dar permisos para asuntos personales  
 U  D  S m) Otorgar permisos para actividades diferentes al puesto  
 U  D  S n) Solicitar apoyo en trabajos diferentes a su puesto  
 U  D  S ñ) Poder contratar alumnos becarios

12. **¿Qué cambios le gustaría ver en sus relaciones laborales con el/los sindicatos?**

13. **¿Qué estrategias/acciones usa/crea para mantener relaciones laborales productivas con el/los sindicato(s)?**

14. **Por favor, anote los cambios positivos que ha logrado usted en sus relaciones universidad-sindicato(s).**

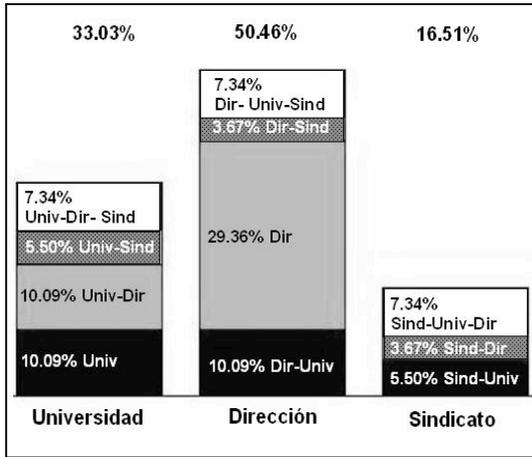
**¡Muchas gracias por sus respuestas y su tiempo!**

## Anexo 2: Instituciones encuestadas

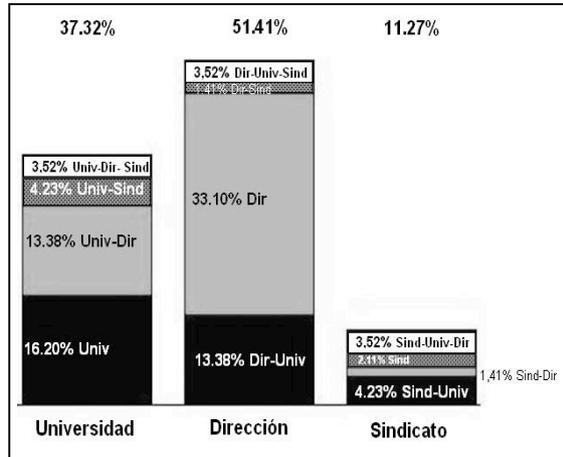
Institución	Siglas
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	UAEM
Universidad Veracruzana	UV
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	UNICACH
Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco)	UAM-X
Universidad de Guadalajara	UDG
Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca	UABJO
Universidad Autónoma de Zacatecas	UAZ
Universidad Autónoma de Guerrero	UAGRO
Universidad Autónoma de Tlaxcala	UATX
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	UJAT
Universidad Autónoma de Yucatán	UADY
Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco)	UAM-A
Universidad Autónoma de Campeche	UACAM
Universidad Autónoma de Sinaloa	UAS
Universidad Nacional Autónoma de México	UNAM
Universidad Autónoma de Querétaro	UAQ
Universidad Autónoma de Tabasco	UAT
Universidad de Sonora	USON
Universidad de Colima	UCOL
Universidad Juárez del Estado de Durango	UJED
Universidad Autónoma del Estado de México	UAEMEX
Universidad Autónoma de Baja California	UABC
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	UAEH
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	BUAP
Universidad Autónoma del Carmen	UNACAR
El Colegio de México	COLMEX
Universidad de Guanajuato	UGTO
Universidad Autónoma de Chihuahua	UACH
Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa)	UAM-I
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	UACJ
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	UMSNH
Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía	ENBA
Universidad Autónoma de Chiapas	UNACH
Universidad Autónoma de Coahuila	UADEC
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	UASLP
Universidad Autónoma de Querétaro	UQROO
Instituto Tecnológico de Sonora	ITSON
El Colegio de Sonora	COLSON
Universidad Autónoma de Baja California Sur	UABCS
El Colegio de Michoacán	COLMICH
Universidad Autónoma de Nuevo León	UANL
Universidad Autónoma de Aguascalientes	UAA
Universidad Autónoma de Nayarit	UAN

### Anexo 3: Gráficas por redes ANUIES-CONPAB

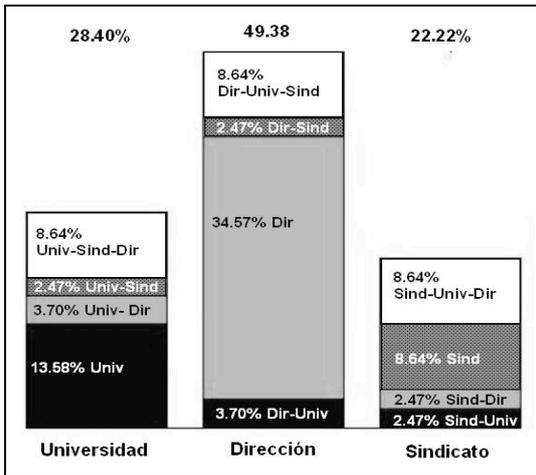
*RESBIUC*



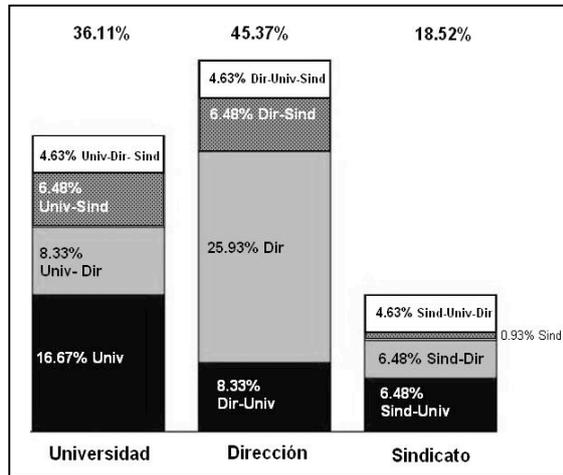
*RETBIN*



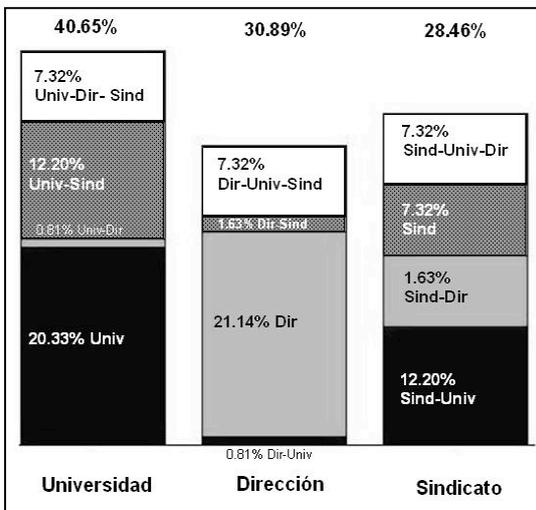
*REBOOC*



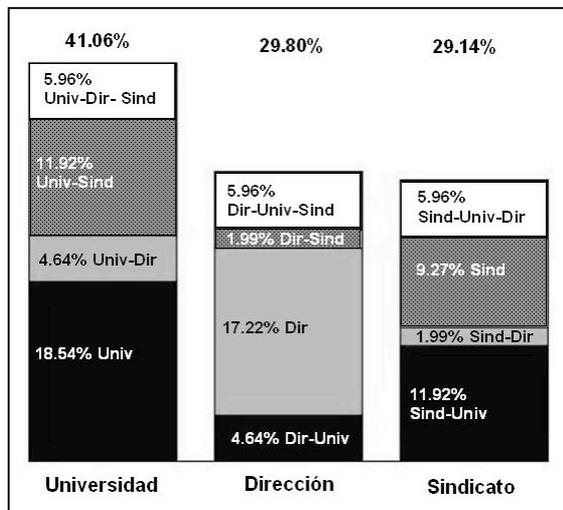
*REBIESNE*



*Zona Metropolitana*



*CENTRO-SUR*



*SUR-SURESTE*

