

197

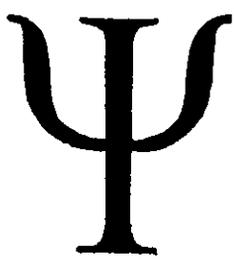


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ELEMENTOS PSICOLOGICOS DE LA CULTURA LABORAL EN TRABAJADORES DE LA SUBDIRECCION DE TALLERES DE REPRODUCCIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA (I.N.A.H.)

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA PRESENTA: SUSANA VIDAL OCHOA



DIRECTORA DE LA TESINA: DRA. MA. EMILY BEIKO ITO SUJIYAMA



MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE 2000

EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.

282975



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo al terco optimismo  
que dentro de mí crea el amor de mi  
Mamá, Carlos Heriberto y Pedro Antonio

Lo agradezco a la resistencia y ganas de  
cambiar de todos y cada uno de mis  
compañeros del Taller de Reproducciones  
del I.N.A.H

Al tema, contribuyó el trabajo que hacen  
cotidianamente:

Ana Graciela Bedolla.  
Antonio Rosales Maya.  
Arturo Alcalde Justiniani.  
Consuelo Bonfil Castro  
Gordon Roos.  
Jorge Martínez Jiménez.  
Silvia Tamez González  
Ubaldo I. Chavez.

Las condiciones de espacio y tiempo que  
me permitieron la materialización de este  
trabajo se las agradezco a las siguientes  
personas:

Alma Rosa Cañez.  
Carlos Heriberto Vidal.  
Carmen Gómez del Campo.  
Frida Gorbach.  
Ilde García.  
Lidia Pico.  
Lucia Pamanez.  
Mariana Covarrubias.  
Margarita Malpica.  
Natalia Romero.  
Octavio Maya.  
Octavio Olvera.  
Sergio V. Ponce.  
Yosahandi Navarrete.

Muy especialmente reconozco el estímulo  
y apoyo de:

Emily Reiko Ito Sugiyama.  
Margarita Estrada Iñiguez.  
María Olvido Moreno Guzmán.

**"No hay plazo que no se cumpla..."**  
reza un dicho popular. La  
energía y seguridad que me  
dan mis AMIGAS hizo que yo  
cumpliera con éste.

**¡Salud!**

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. TRABAJO Y CULTURA	8
1.1 LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO	13
1.2 LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	14
1.3 PLANEACIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	16
1.4 SOCIOPSICOANALISIS INSTITUCIONAL	24
CONCLUSIONES	27
2. MÉXICO Y EL TRABAJO	31
2.1 EL TRABAJADOR MEXICANO	36
2.2 GLOBALIZACIÓN Y DESEMPLEO	43
2.3 OPCIONES QUE DAN DIFERENTES INSTANCIAS DE LA SOCIEDAD A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL FUTURO	48
2.4 DOMINACIÓN Y TRABAJO	56
CONCLUSIONES	59
3. LOS TRABAJADORES DEL SECTOR CULTURA	63
3.1 EL INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA	69
3.2 TALLER DE REPRODUCCIONES PREHISPANICAS Y COLONIALES DEL INAH	81
3.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	88
CONCLUSIONES	97
CONCLUSIONES GENERALES	102
BIBLIOGRAFÍA	108
APÉNDICE	113

## INTRODUCCIÓN

El concepto central que se trabajará en la presente tesina es el de *cultura laboral*, mismo que se conceptualizará desde un punto de vista científico, es decir, como una dimensión de análisis de todas las prácticas que se llevan a cabo dentro de una empresa o una institución (Cf. González, 1994: 59).

Para referirse de manera más específica a los elementos psicológicos que se implican dentro de la cultura laboral, se iniciará describiendo y analizando los significados que se le dan al término cultura.

Las definiciones de cultura son diversas. De manera general hacen referencia a la cultura como la causa motor del comportamiento humano y a la importancia que ésta tiene dentro de la producción social de los bienes colectivos, ya sean tangibles o intangibles (Cf. Morris, 1996: 618; Díaz Guerrero, 1989: 15).

Para Keith y Newtron (Cf. 1988: 51), las personas crecen y se convierten en adultos dentro de una cultura, conformada por su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas. La cultura es la conducta convencional de su sociedad e influye en todas sus acciones, a pesar de que esta realidad rara vez penetra en sus pensamientos conscientes. Así, el automóvil que maneja, las obras de teatro a las que asiste y la organización que los emplea, son evidencia de su cultura.

La gente aprende a depender de su cultura. Esta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender qué está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos. El ambiente que la gente desarrolla para su sociedad es su cultura, y un cambio importante de ésta puede conducir a un *choque cultural* (*idem*: 51).

Tradicionalmente el concepto -cultura- se consideró tema de estudio exclusivo de los antropólogos. Actualmente no es así; regularmente se crean confusiones al utilizar a la cultura sólo como un concepto de la educación, la política o la sociología y no a partir de ésta como fuente generadora del desarrollo de las ideas o fines de la actividad humana.

La siguiente cita nos ayuda a dejar claro el sentido que se le da a la cultura en este trabajo:

"Cuando no se distingue entre *cultura* en el sentido humanista del término y *cultura* en su acepción antropológica, es decir, el conjunto de rasgos distintivos que caracterizan al modo de vida de un pueblo o de una sociedad, se origina gran confusión, tanto en el discurso académico como en el político. Desde el punto de vista antropológico, la expresión *relación entre cultura y economía* carece de sentido, puesto que la economía forma parte de la cultura de un pueblo... En efecto, la ambigüedad de una expresión semejante constituye el principal escollo ideológico... ¿Es la cultura un aspecto o un instrumento del desarrollo, entendido en el sentido del progreso material, o es el objetivo y la finalidad del desarrollo, entendido en el sentido de realización de la vida

humana bajo sus múltiples formas y en su totalidad?" (Marshall, Sahlinson: *Informe mundial de cultura y desarrollo*, 1997:15).

Retomando las teorías y pensamientos de Jorge González (*op. cit.*: 60) y Guillermo Bonfil (Cf. 1994: 11), se sugiere como respuesta a la pregunta anterior: *la cultura es objetivo y finalidad del desarrollo humano*; del mismo modo, se proponen los siguientes supuestos para dar una explicación de dicha cuestión:

- a) La cultura no es un aspecto del desarrollo de la sociedad, sino la matriz que contiene y explica el pensamiento social, económico, educativo, psicológico y religioso del que parte un grupo humano para ser y transformarse.
- b) No existe una sola cultura, existen diversas culturas que tienen su origen en diferentes grupos humanos, mismos que no viven aislados, sino en continuo intercambio con otros grupos.
- c) En cada cultura, el comportamiento de las personas, individual o colectivo, se explica a partir de la historia y el proyecto que se tenga; los contenidos de una cultura no son estáticos, sino que se van transformando a partir de los resultados del intercambio que existe entre sus miembros y en relación con otras culturas.
- d) Dentro de cada cultura existen diferencias entre las personas (subgrupos, clases) que la integran, siendo originadas principalmente por desniveles jerárquicos que existen dentro de los mismos. Dichas diferencias producen la tensión necesaria que mantiene la transformación de la cultura.

Como se puede ver en cada uno de estos supuestos, se parte de que los individuos juegan un papel activo dentro de su cultura; se subraya esta característica con objeto de establecer la diferencia que existe entre esta visión del papel del hombre dentro de su cultura y la que tienen otras formas de pensamiento, como son las teorías positivistas, que explican la adquisición de la cultura a partir de modelos de instrucción formal, por condicionamiento o imitación (Cf. Morris, *op. cit.*: 612, 619).

Esta perspectiva positivista se sugiere limitada, porque explica a las personas como entes pasivos, que reciben los contenidos de su cultura como: normas, asunción de roles, interiorización de creencias que les posibilitan contar con una convivencia *armoniosa* y *lograr* su desarrollo material (Keith y Newtron, *op. cit.*: 51); sin embargo, dichas teorías no explican cuál es el origen de los contenidos culturales; cuál es la relación entre, por ejemplo, un hábito, un contenido educativo y una creencia; cuál es la finalidad última de que persistan las normas, roles y costumbres dentro de cada cultura. En suma, no posibilitan ver cómo las personas se ven a sí mismas con relación a otros dentro de la sociedad, y por tanto, sus proyectos y luchas como sujetos individuales y colectivos (Cf. Louis-Guérin y Zavalloni, 1987: 66).

En este sentido, los elementos psicológicos que se implican dentro de la cultura, específicamente dentro de la cultura laboral, no sólo tienen que ver con lo que se observa a simple vista, o con lo que se pueda conocer con base en la información que se obtenga dentro de una encuesta; tendrá que ver con lo que se indague a

partir del análisis de la historia, el contexto social, representación que existe de los sujetos individuales y colectivos, del valor que se da a su trabajo y perspectivas u opciones (proyecto personal o de vida) que le dan a su accionar dentro de la empresa o institución (*ídem*).

La presente tesina es una revisión bibliográfica que tiene como fin ubicar, desde diferentes perspectivas, la labor de profesionales de las ciencias sociales; especialmente de los psicólogos, dentro del campo de investigación de la cultura laboral.

Se eligió referirse con mayor especificidad a un grupo de trabajadores (técnicos del Instituto Nacional de Antropología e Historia, INAH), pues con ello se pretenden lograr los siguientes propósitos:

- a) Subrayar la necesidad de no desligar el objeto de estudio de su contexto más general.
- b) Evitar caer en generalizaciones que busquen privilegiar una sola propuesta de investigación y/o intervención.

Con el mismo fin, las referencias bibliográficas no se tomaron sólo de estudiosos de la psicología, sino también de sociólogos, antropólogos y comunicadores sociales. Se considera que en el campo de cualquier profesional, el sujeto de trabajo se encuentra dentro de un contexto, que implica la relación e intercambio de situaciones y elementos de conocimiento de diferente carácter, que usualmente se consideran *objeto* de diversas disciplinas.

En el primer capítulo se analizan el concepto de institución, las situaciones que se presentan dentro de la misma, y cómo diversas corrientes de la sociología y la psicología proponen que se intervenga para transformarlas.

En el segundo capítulo se describen los supuestos y formas de organización que el trabajo tiene actualmente en el país. Se profundiza en cómo son importadas de otras culturas las prácticas para enseñar técnicas y oficios, así como la distribución de cargas de trabajo. Sin embargo, tal imposición no ha repercutido en una resistencia de los trabajadores, lo cual - se plantea hipotéticamente -, tiene como base el *pacto de dominación* existente entre el Estado y el empresario y el trabajador mexicano (Cf. Brachet, 1996: 63-65).

Paralelamente se analizan algunas propuestas que se le presentan al trabajador mexicano para superar los problemas que se han presentado a partir de la tecnificación.

En este apartado se definen también, de manera general, el significado y las repercusiones que la globalización y el desempleo tienen en el momento presente dentro de la sociedad; subrayando, especialmente, la modificación que ha sufrido el valor del trabajador, hasta el punto de ser considerado prescindible, gracias a los avances tecnológicos.

En contraparte, se presentan diferentes opciones que las organizaciones sociales y los estudiosos del tema dan a la situación anterior. Se enfatiza cómo dichas *soluciones* requieren de una modificación del pensamiento y del comportamiento, tanto individual como colectivo, de los protagonistas de los procesos laborales.

Se comenta una experiencia que se desarrolla actualmente en México, que prueba la posibilidad de crear opciones distintas a las formas de participación institucionalizadas (que persisten) de organizar a la sociedad.

En este capítulo también se describen modelos de organización empresarial, que tienen como base la modificación de la cultura del trabajador. Posteriormente, se sugieren puntos de discusión del concepto de cultura que subyace en dichos modelos.

Para concluir, se describe el contexto y la experiencia de un grupo de trabajadores técnicos, del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), con el fin de exponer lo que significa en la práctica la propuesta de trabajo de la presente tesina, que consiste en la descripción de:

- a) los elementos sociales y psicológicos implicados dentro de la cultura laboral de dichos trabajadores y
- b) las formas de intervención que podrían darse en el caso de grupos de trabajo interesados, dentro de la institución, en transformar su situación actual.

## 1. TRABAJO Y CULTURA

*"Nos parece que ante todo la cultura es un modo de **organizar** el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es el principio organizador de la experiencia: mediante ella ordenamos y "estructuramos" nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes de las relaciones sociales. Es, en rigor, nuestro sentido práctico de la vida".*

JORGE GONZÁLEZ

En el presente capítulo se exponen, de manera sucinta, los principales conceptos que se toman como base para evaluar la función social de los modelos utilizados por los psicólogos para intervenir una empresa, institución u organización. Posteriormente, se ponen a consideración los conceptos de cultura laboral que, se concluye, subyacen dentro de las diferentes propuestas de intervención.

Las personas no son organismos vivos en serie, que sólo reaccionan a estímulos. Pertenecen a un complejo sistema sociocultural, del que forman parte instituciones y organismos. El comportamiento individual no es fruto de la incidencia que tengan sobre él situaciones de estimulación; su comportamiento puede comprenderse mejor si investigamos cómo se lleva a cabo en su interior la asimilación e integración de modelos normativos, valorativos, lingüísticos y de comportamiento propios de un sistema social (Cf. Blanco, 1988: 167).

La conducta que podemos observar en los individuos es un juego de estimulación-respuesta, pero ésta última es, esencialmente, fruto de cómo la persona define o interpreta la situación social en un momento concreto, y no una reacción automática a las características del estímulo.

Lo que no se nos puede ocultar es que la interpretación de la situación y del estímulo es un asunto cultural, simbólico grupal; dicho de otra manera, la interestimulación se da entre los individuos como miembros de un grupo (*idem*: 189).

En este sentido, se repiten de nuevo los elementos psicológicos que se implican dentro de la cultura, específicamente dentro de la cultura laboral, que no sólo tienen que ver con lo que se puede observar a simple vista o conocer a partir de la información que se obtenga de una encuesta, además, tendrán que ver con lo que se indague a partir del análisis de la historia, contexto social, representación del valor que le otorguen a su trabajo los sujetos individuales y colectivos, y las perspectivas u opciones (proyecto personal) que le den al accionar dentro de la empresa o institución (Cf. Louis-Guérin y Zavalloni, *op. cit.*: 67): la pregunta es, cómo un miembro de una cultura se desarrolla dentro de un medio determinado, elabora una imagen de sí mismo y de la sociedad dentro de la cual se ponen en escena objetos, seres y actividades que tienen un sentido y un valor en relación con una historia y con un proyecto individual (*idem*).

Según Louis-Guérin y Zavalloni (*idem*: 66-75), para representarse a sí mismo es necesario situarse en relación con los demás dentro de la sociedad. Las autoras

también describen como las representaciones (de sí mismo) se encarnan en **palabras**, en temas que tienen una resonancia particular en la medida en que éstas captan algún aspecto de la identidad<sup>1</sup>.

De acuerdo con Bordieu (1995), la heterogeneidad dentro de la sociedad está dirigida por la diferente adscripción a **campos**<sup>2</sup> que tienen sus miembros. De manera individual, las personas tienen *habitus*<sup>3</sup> distintos que les permiten ser inventivos, creativos, pero siempre dentro de los límites de sus estructuras.

Como se señala en la introducción, dentro de cada cultura existen diferencias entre las personas (subgrupos, clases) que la integran, originadas por los desniveles jerárquicos que existen dentro de los mismos; dichas diferencias producen la tensión necesaria que mantiene la transformación de la cultura.

Desde hace más de 40 años, se han llevado a cabo en Francia experiencias de intervención institucional, de las cuales, más que desprenderse teorías acabadas, se obtienen diferentes resultados que se encuadran dentro de lo que se conoce

---

<sup>1</sup> La identidad como lugar de reencuentro entre lo individual y lo social, entre lo objetivo y lo subjetivo. Aparece entonces como un objeto privilegiado para estudiar la mediación entre el entorno exterior y el entorno interior. En efecto, como resultado de una historia personal y social, la identidad remite a **experiencias**, a vivencias, pero al mismo tiempo, a un devenir. El individuo toma de esta experiencia, le da sentido y la organiza dentro de la memoria a largo plazo, dependiendo de una voluntad y crea nuevas significaciones que se proyectan en una acción. Lo que hace la unidad de la identidad son menos modalidades de su origen que su **carácter propio** teleológico. La realidad siempre es construida en función de una meta, de un proyecto que le da sentido (Louis-Guérin y Zavalloni, 1987).

<sup>2</sup> Integrado por un conjunto de relaciones históricas objetivas entre posiciones, anclado en ciertas formas de poder (o de capital). (Bordieu, 1995: 23).

<sup>3</sup> Aprender de la racionalidad, pero de una racionalidad práctica, inherente a un sistema histórico de relaciones sociales y, por ende, trascendente al individuo (*idem*: 25).

como sociopsicoanálisis. Mendel (1987: 202) define el mismo como *la articulación del hecho social y del hecho psíquico individual*. La intervención institucional buscaría entonces estudiar cómo *las personas*, en el marco de sus actividades cotidianas, pueden reflexionar por sí mismas acerca de las fuerzas que actúan sobre su personalidad.

Para Mendel (*idem*: 209), el estudio de la interacción del individuo y la sociedad, que opera mediante el trabajo o la actividad social no es simple, como tampoco lo es saber porqué vivimos en una sociedad en donde la división del trabajo se ha desarrollado de manera extrema y excesiva, por lo que el problema que se plantea es el siguiente:

¿Cómo en una sociedad en la que el individuo no ejecuta más que una "migaja" de trabajo, en la que sólo fabrica una parte de un "objeto" completo, le será posible **reconocer** el lugar y el efecto de esta *migaja* de acto en el acto entero, para, en un segundo momento, buscar el lugar y el efecto del acto entero en la sociedad, para estudiar, finalmente, cómo controlar eventualmente este efecto sobre la sociedad?

Mendel (*idem*: 204) advierte:

"(...) en la medida en que, en una institución, los productores tienen la menor posibilidad de ejercer su poder sobre lo que hacen, más se hunden en formas psicoafectivas regresivas. Estas se expresarán en el plano institucional en la forma de verdaderos *síntomas*, conflictos interpersonales, *alergia* al trabajo, *ausentismo*, entre otros".

## 1.1 LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO

*"Los seres humanos son demasiado importantes para ser tomados como síntomas del pasado"*

LYTTON STACHER

Las relaciones laborales dentro de las instituciones, organizaciones, son estudiadas por la psicología del trabajo, la psicología organizacional y la psicología de los factores humanos. Charles Morris (Cf. 1997: 68) define los objetos de estas tres áreas de la siguiente manera:

Psicología del Trabajo. Area de la psicología industrial y organizacional que se enfoca en la selección, entrenamiento y evaluación de las personas de una organización.

Psicología Organizacional. Area de la psicología industrial y organizacional que estudia la forma en que los trabajadores se adaptan al medio social de las complejas relaciones humanas.

Psicología de los Factores Humanos. Area de la psicología industrial y organizacional que trata de la disposición y el diseño de las tareas de trabajo, con el fin de promover un medio más seguro, sano y eficiente.

El papel del psicólogo en estas tres áreas es de investigador-observador, dentro de un medio restringido: empresa pública o privada; organización de voluntarios y sindicato. Su papel se limita a la aplicación de técnicas que posteriormente le posibilitarán realizar recomendaciones o propuestas, que permitan crear mejores

condiciones de trabajo y un mayor logro de objetivos, eficiencia y productividad de los centros de trabajo.

Para realizar esta labor, los profesionales de la psicología se apoyan, como referencia principal, en los estudios que se han elaborado sobre todo en Estados Unidos; cabe aclarar que dichos estudios siempre se han derivado de la experiencia directa de investigadores dentro de las organizaciones que les han posibilitado, hasta la fecha, crear modelos y teorías organizacionales. Ibarra y Montaña (Cf. 1987: 33) definen la intención de estas teorías de la siguiente manera:

"(...) Surgen ante la necesidad, por parte del capital, de lograr el control del proceso de trabajo en los talleres de las grandes organizaciones. Son en realidad un intento por reorganizar, conforme a los intereses empresariales, tanto el **saber** como el **sentir** obreros".

El cuestionamiento de los autores no está dirigido solamente a los psicólogos, sino también a sociólogos y administradores, los que, en su opinión, desarrollan teorías organizacionales que tienen como última finalidad la explotación sutil del trabajador (*idem*: 79).

Además, en las experiencias norteamericanas, el análisis o intervención organizacional de los psicólogos obedece a la demanda, principalmente de sus dirigentes; en el caso de los franceses, el contrato de intervención debe realizarse con todos los participantes (Cf. Hall, 1988: 280; Mendel, 1987: 202).

Esta última afirmación es quizá lo que marca la diferencia entre los psicólogos organizacionales norteamericanos y sus seguidores en el mundo y los psicosisocioanalistas franceses.

Antes de adelantar conclusiones sobre la conceptualización que sostienen cada una de estas teorías acerca de su función social, se pone a consideración la revisión de algunos de los aspectos que las sostienen.

## 1.2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Harris (Cf. 1990: 22) define a las organizaciones como constituidas por una combinación de recursos financieros, materiales o equipo y gente. Describe cómo cada uno de estos elementos es muy importante para el éxito de una organización, subrayando que uno de los elementos de mayor relevancia son las personas que trabajan en ella. Expone que:

"Cada individuo que trabaja tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas y experiencias. Cada uno tiene sus propias características físicas y psicológicas. Cada ser humano no solamente es producto de su herencia biológica, sino también resultado de las relaciones con su ambiente. Las relaciones familiares, las influencias religiosas, el trasfondo racial, el haber terminado una carrera, la aplicación de innovaciones tecnológicas y varios factores adicionales del ambiente y la experiencia personal influyen en el individuo y su trabajo"

Así diferencia a las organizaciones sociales de las instituciones, a las que define como un conjunto de patrones de comportamiento, diseñado para satisfacer las necesidades esenciales de los individuos que conforman la sociedad o comunidad. Cumplen la función de dar dirección y apoyo a las vidas de los seres humanos. Entre las más importantes se encuentran: la familia, la religión, la educación, el sindicato, el gobierno, el sistema económico y el grupo informal. Paralelamente, cada individuo enfrenta factores ambientales que incluyen en sus patrones de comportamiento, como suelen ser: experiencia, raza, posición ocupacional, efectos del lugar de residencia y la salud personal (Cf. Harris, *op. cit.*: 58-63).

Por otra parte, los psicólogos organizacionales afirman que la cultura de gran parte del mundo occidental ha concebido al trabajo como una actividad deseable y satisfactoria. Como consecuencia del desarrollo de esta idea, se crea una ética del trabajo, que tiene su origen tanto en valores seculares como en los religiosos que se tuvieron durante la reforma protestante con los calvinistas y, más tarde, con los puritanos en Estados Unidos (Keith y Newtron, *op. cit.*: 53).

Desde el punto de vista religioso, trabajar es un acto de servicio a Dios y al prójimo; el creador le ha otorgado diversas cualidades positivas a los seres humanos, y, por tanto, éstos tienen la obligación moral de usarlos (*idem*: 54-55).

El origen secular de la ética del trabajo, según los mismos autores citados en el párrafo anterior, se debe tal vez a los primeros colonizadores.<sup>4</sup> Las personas tenían que trabajar duramente para sobrevivir, por lo cual encontraron razones para enaltecer el trabajo.

Agregan a su exposición sobre la ética del trabajo, el dato sobre la notable declinación que éste ha sufrido durante la mitad del siglo actual, ya que han surgido otros valores sociales<sup>5</sup> que compiten con ella, como son, en su opinión: la ética del descanso, el deseo de mantener relaciones interpersonales más cercanas y la creencia de tener derecho a obtener recompensa sin trabajar.

Por otra parte, hay un gran interés por los psicólogos que estudian la(s) cultura(s) que existe(n) dentro de una organización, para tomarla(s) como la base principal para promover el cambio.

### 1.3 PLANEACION DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>

La mayoría de los autores que estudian la cultura organizacional proponen elementos comunes para el análisis o diagnóstico de la misma, coincidiendo en

---

<sup>4</sup> Los autores son estadounidenses y se refieren a la colonización de su país. En México las circunstancias fueron otras y el trabajo duro recayó en los colonizados, al grado de que hasta el siglo XIX, las grandes fortunas estaban en manos de personas que "no necesitaban" trabajar, y para los que tener empleo no era de buen gusto (Bartra, 1987).

<sup>5</sup> Como se verá en el capítulo siguiente, estos otros valores que mencionan los autores, corresponden también a la cultura estadounidense. En México podría pensarse que la situación más semejante se ha presentado en la lucha por la reducción de las jornadas laborales.

<sup>6</sup> Para dar continuidad a los postulados que sostienen representantes de la psicología organizacional, se presenta, dentro de este apartado, un breve resumen del trabajo de tesis de Beatriz Torres Valdez, **Planeación del cambio de cultura organizacional y valor del trabajador mexicano** (UNAM, 1994).

que estos procesos son elementales para la planeación del cambio: aspectos materiales, aspectos de estructura, aspectos simbólicos, aspectos conductuales.

La coincidencia entre autores sobre los elementos significativos se refiere, quizás, a que a través de la observación de estos elementos en una organización, es posible realizar un diagnóstico básico de lo que es la cultura en esa organización y lo que engloba, como los aspectos físicos palpables (instalaciones, tecnología, etc.), el deber ser de la organización (normas y procedimientos), lo emocional y lo profundo de la empresa (valores y filosofía) y la forma en que se manifiesta el actuar cotidiano (rituales y costumbres).

Se hacen, además, una serie de recomendaciones para no caer en errores al analizar una organización, los cuales son señalados por Peón (1987): reducir el análisis a los aspectos psicológicos y olvidar aspectos sociales y antropológicos; retomar conceptos de cultura organizacional de manera demagógica y prejuiciosa, sin tomar en cuenta la realidad de la empresa; importar modelos extranjeros que no corresponden a nuestra idiosincrasia, o lo contrario, considerar que sólo lo nuestro y lo que podemos aprender del México prehispánico<sup>7</sup> es lo mejor.

Para llevar a cabo el cambio dentro de las organizaciones se proponen siete diferentes modelos que se describen en los siguientes cuadros, elaborados por la

---

<sup>7</sup> Esta observación se hace como alusión a la propuesta de Guillermo Bonfil en su obra *México Profundo*, que también se cita en la presente tesina.

MODELOS DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

	MODELO Z	MODELO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL FLORES ELIZARRAS (1984) ANALISIS EXPERIMENTAL CULTURA DE CONDUCTA	MODELO GENERAL DEL CICLO DE EVOLUCION CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES (DYER (1985), CITADO EN MARTIN Y LEAL (1989))
CONDICIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura de la teoría Z.</li> <li>- Análisis de la filosofía de la empresa (valores, comportamientos).</li> <li>- Definición de la filosofía deseada.</li> <li>- Compromiso con el sindicato.</li> <li>- Estabilización del empleo.</li> <li>- Búsqueda de un lugar preciso (para poner en práctica la participación).</li> <li>- Permitir el desarrollo de relaciones holistas (relaciones entre las subculturas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Indicativo (saber si la cultura es una limitante).</li> <li>- Diagnóstico Cultural (retos a encarar, actitudes a modificar o crear, programas de cambio de actitudes).</li> <li>- Formulación del Programa de Intervención. Plan de cambio, cuidando determinar costos y tiempo de la intervención. Implica el establecimiento de objetivos, responsables del proyecto y recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Crisis</b> en la organización. Cuestionamiento del líder.</li> <li>- <b>Ruptura</b> con el líder.</li> <li>- <b>Nuevos líderes.</b></li> <li>- <b>Conflicto</b> entre el viejo y nuevo liderazgo.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica de la filosofía y difusión a todos los miembros de la organización.</li> <li>- Desarrollo de habilidades para las relaciones humanas (reconocimiento de patrones de interacción; rol playing).</li> <li>- Evaluación del desempeño individual y los resultados del sistema antes y después de la Intervención (encuestas, entrevistas).</li> <li>- <b>Toma de Decisiones.</b> Empleando un proceso lento de evaluación y promoción para buscar resultados de largo plazo, y no inmediatos.</li> <li>- <b>Ampliación de Horizontes Profesionales.</b> Se refiere a movimientos horizontal y vertical, evitando la especialización.</li> <li>- <b>Compromiso.</b> Promover efectos en cascada.</li> </ul>	<p><b>Desarrollo de la Intervención.</b></p> <p>Estrategias de cambio o de cultura organizacional para su efectividad. Incluye la asignación de tareas para el cambio y evaluar el grado de avance de los cambios.</p>	<p>Nueva Elite Cultural. Al resolverse el conflicto, generalmente a favor de un nuevo líder, éste obtiene credibilidad y facilita la integración de la nueva cultura.</p>

FORMAS DE PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de Discusión.</li> <li>- Rol playing.</li> <li>- Involucramiento de líderes y de todos los miembros de la organización.</li> </ul>	Asesores Externos y Gerenciales.	Líderes.
EVALUACION DE LOS RESULTADOS	Entrevistas y encuestas después de la intervención comparados con los Iniciales	El proceso de cambio se ve como un continuo, en donde una vez terminada la intervención, deberá iniciarse el análisis para retroalimentar constantemente al sistema	El cambio después de la "intervención" se pospone hasta que llega a una nueva crisis

	MODELO DE CAMBIO CULTURAL (MARTIN Y LEAL, 1989)	MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (KRAZ, 1990)	MODELO DE CAMBIO CULTURAL ATT (BUCHOWITZ, 1990)	MODELO DE PROCESO DE CAMBIO CULTURAL (ANDRADE, 1992)
CONDICIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mentalización.</b> Se refiere a la visualización y preparación del cambio e implica:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir necesidad del cambio</li> <li>• Compromiso de los líderes del cambio</li> <li>• Detección de personas que pueden apoyar el cambio (líderes formales e informales).</li> </ul> </li> <li>- <b>Cambio de Normas.</b> Es la parte formal del cambio y relativamente fácil de cambiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoanálisis.</b> Toma de conciencia o especie de inventario sobre el punto en que se encuentra la administración de la empresa en la actualidad.</li> <li>- <b>Establecimiento de Objetivos específicos y tiempo requerido.</b></li> <li>- <b>Desarrollo del Equipo Administrativo.</b> Selección de personas competentes y comprometidas con el cambio que sean susceptibles de desarrollar los cambios que se hayan planeado.</li> <li>- <b>Establecimiento de una Filosofía Empresarial Operacional.</b></li> <li>- Valores de la empresa.</li> <li>- Filosofía de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Definición de Actitudes,</b> que deben ser conocidas y aprendidas para promover el cambio.</li> <li>- Buscar que las personas se encuentren <i>motivadas</i> para el cambio en la medida que resulte relevante y de beneficio para ellos y no sólo para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Definir la Cultura Ideal</b> y traducirla a comportamientos concretos y observables. Esto requiere de la visión del líder de la empresa para definir que tipo de valores y creencias debe manejar la compañía para lograr los objetivos que se propone y cómo llevar esta cultura a la conducta cotidiana. Es el QUE del cambio.</li> <li>- <b>Diagnóstico</b> de la cultura existente para determinar la cultura real.</li> <li>- Identificar diferencias entre cultura real y cultura ideal.</li> </ul> <p>Definir qué se tiene que hacer para <i>reducir diferencias</i> y puede implicar cambios estructurales, de comportamiento o ambos. Es el COMO del cambio</p>

<p>ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCION</p>	<p>- <b>Actuación del cambio Cultural.</b> De acuerdo con la nueva filosofía y valores definidos. Debe reflejarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los eventos</li> <li>• Vida cotidiana</li> <li>• Reforzamiento, imitación directa e instrucción directa.</li> <li>• En el comportamiento de los líderes.</li> </ul> <p>- <b>Cambio cultural mediante ritos.</b> Ritos de aprobación, realce, renovación de reducción de conflictos.</p> <p>- <b>Actuación sobre el lenguaje, signos, símbolos, imágenes, metáforas y espacios físicos.</b></p> <p>- Esto implica incidir sobre los factores que le darán congruencia al cambio. En caso de pretender un cambio en la cultura de la organización se deben incorporar los valores y filosofía del lenguaje, los escritos, las imágenes, instalaciones y todos los aspectos de la empresa</p>	<p>- <b>Planeación Estratégica para metas y objetivos específicos.</b> Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con objetivos.</li> <li>• Cumplimiento con fechas.</li> <li>• Flexibilidad y planes alternativos de contingencia.</li> <li>• Planes por escrito y acciones concretas.</li> <li>• Selección y desarrollo de mandos medios.</li> <li>• Facilitadores de los procesos a nivel administrativo y de trabajadores.</li> </ul> <p>- <b>Desarrollo de Equipos.</b> Responsabilidad Gerente de cada área.</p> <p>- <b>Control y Seguimiento.</b> Los círculos de calidad se consideran una buena alternativa para el control, ya que los problemas se resuelven desde la raíz y en las etapas iniciales del proceso.</p>	<p>- <b>Establecer el ejemplo.</b> Predicar con el ejemplo-Gerentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remendar el sistema gerencial, estructura organizacional, proceso y estilos.</li> <li>- Articulación del sistema de valores y explicarlos.</li> <li>- Revisión de políticas y métodos de reclutamiento.</li> <li>- Modificación de símbolos.</li> </ul>	<p>- Implantar el Plan de Acción. Es parte del COMO del cambio e incluye el CUANDO y CUANTO del cambio, ya que puede plantearse como un cambio evolutivo revolucionario a corto plazo.</p>
<p>FORMAS DE LA PARTICIPACION</p>	<p>- Líderes. - Selección de facilidades.</p>	<p>Gerentes y personal seleccionado</p>	<p>Gerentes clave</p>	<p>- Líder del cambio. La responsabilidad se comparte entre los miembros de la organización. El autor comenta que el cambio no debe ser impositivo para manipular, debe implicar el crecimiento del personal</p>
<p>EVALUACION DE RESULTADOS</p>	<p>N.C.</p>	<p>- Resultados • Cuantitativos • Evaluación al Gerente como administrador y</p>	<p>N.C.</p>	<p>- Repetir el proceso pendiente... ya se dio de manera sustancial, debe monitorearse constantemente</p>

		<p>desarrollador del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación rutinaria (del gerente por sus subordinados, por sus iguales y autoevaluación del gerente).</li><li>- Comunicación <i>del Director General</i>, reporte de avances.</li><li>- <i>Del Gerente general</i> reuniones permanentes, tableros, etc.</li></ul>		<p>para hacer los ajustes que sean necesarios.</p>
--	--	--	--	--

N.C. No se contempla.

Fuente: Torres Valdez (1994): Planeación del cambio de cultura organizacional y valor del trabajador mexicano: UNAM, Fac. de Psicología.

El papel del psicólogo como agente de cambio dentro de las organizaciones ha sido expuesto por diferentes autores, Torres Valdez cita a algunos de éstos (Ramírez, 1990; Cabrera y Silva, 1992; Hernández, 1987), que coinciden en señalar como roles y funciones del psicólogo:

- a) Realizar diagnósticos.
- b) Plantear objetivos del cambio.
- c) Diseño de estrategias.
- d) Coordinar el proceso de cambio.
- e) Dar seguimiento y evaluar el plan de cambio.

De la revisión de estos modelos Torres Valdez obtiene las siguientes conclusiones:

1. La base del cambio cultural es la modificación de las personas.
2. Promover la transformación de valores a través del logro de nuevas actitudes.
3. Involucrar a todo el personal y ser encabezado por líderes de la organización.
4. El desarrollo de redes y equipo de trabajo son la plataforma para la transmisión y desarrollo del cambio a través de la introducción de nuevos valores.

#### 1. 4 SOCIOPSIKOANÁLISIS INSTITUCIONAL

George Lapassade (C.f. 1985: 107) define a la organización social como una colectividad instituida con objetivos definidos, como pueden ser: la producción, la distribución de bienes y la formación de hombres.

A las personas que trabajan dentro de las organizaciones se les llama burócratas; existen diferencias entre algunos autores, por ejemplo Marx y Lukacs, sobre la ubicación de los burócratas, pues mientras para el primero éstos son sólo los funcionarios de estado, para el segundo son los empleados de cualquier oficina (C.f. en Lapassade, 1985: 138).

Lapassade (*idem*: 203-204) abunda en definir a la burocracia como una forma de comportamiento que se encuentra dentro de las organizaciones; los burócratas son personas conformistas (sumisos a los líderes), cuya preocupación fundamental consiste en ascender de puesto (arribismo), y tienden a buscar que se conserven las estructuras de su organización, mostrando gran resistencia a cualquier cambio.

El mismo autor (*idem*: 225-229) define el fenómeno burocrático como una forma de dominación *sui generis*, que actúa como *cerebro de la sociedad*. Desde esta perspectiva se visualiza a los burócratas como aquéllos que cumplen una función

social que busca el *bienestar* de la población humana, sin tomar en cuenta las opiniones y necesidades de ésta.

Para estas personas, la organización es una fuente de valores y satisfacciones, donde se desarrollan tradiciones, modelos de comportamiento, vocabulario y todo un *saber*, cuya posesión en común refuerza los vínculos entre sus miembros, es decir, el marco sociológico dentro del que se dan las relaciones interpersonales donde se crea y recrea una cultura particular.

Lourau (Cf. 1994: 13) resume lo expuesto por Lapassade, observando que para definir a una organización no es suficiente describir sus servicios, objetivos y programas de trabajo, y también hay que tomar en cuenta que al interior de la misma se producen modelos de comportamiento, así como se reproduce, dentro del espacio de trabajo, un fragmento de la *clasificación social* y la *lucha de clases*.

Por otra parte, el mismo autor (*idem*: 68) describe el socioanálisis (psicoanálisis) como el método que permite investigar (intervenir) a las organizaciones (instituciones).

El sociopsicoanálisis institucional es una práctica colectiva, donde los Coordinadores de la experiencia promueven la reflexión entre los participantes, sobre las fuerzas que actúan sobre su personalidad en el marco de las actividades cotidianas. Este método tiene por objetivo la toma de conciencia de los

interesados sobre los elementos culturales que los constituyen, ya sea originados dentro del seno familiar o social (Cf. Mendel, 1987: 202-203).

Dicha toma de conciencia por parte de los directivos de la institución y de los participantes del grupo de sociopsicoanálisis, va a tener como consecuencia el reflexionar sobre el conflicto de poder que subyace al interior de la organización. El trabajo sociopsicoanalítico va a incidir para que en dicha reflexión las personas ubiquen sus emociones y pensamientos dentro del conflicto, y discriminen cuáles de éstos tienen una fuente inactual (infantil) y cuáles tienen una fuente actual (fenómeno del poder y no poder en la institución) (*idem*: 229-247).

La intervención institucional no busca, en primer término, modificar los parámetros de eficiencia o calidad que se dan dentro de la empresa u organización. Promueve que cada uno de los participantes que laboran dentro de ella conozcan cuáles son las razones del *conflicto* que hay dentro de la misma, refiriéndose a conflicto como los porqués de, por ejemplo, un comportamiento burocrático. Esta es la manera de forzar las contradicciones y mostrarlas claramente (*idem*: 230).

Como resultado de una intervención sociopsicoanalítica se espera una reflexión crítica acerca de la organización, acerca de los posibles o imposibles modificaciones en el marco de nuestra sociedad, por ello también es una reflexión sobre la sociedad misma; el punto de partida de esta propuesta es: para que haya una transformación profunda dentro de las instituciones también debe haber una transformación social, lo cual no deberá provocar, según Mendel, *desesperanza*,

pues el desarrollo de un proceso de toma de conciencia pasa necesariamente por un reconocimiento de los intentos y consecuencias positivas y negativas de modificación del funcionamiento de la institución. En este sentido, el hecho de que ninguna transformación profunda de las instituciones es posible sin una transformación paralela en profundidad de la sociedad global, no es una confirmación de *desesperanza*, nos parece, opina también Mendel, más bien signo de una *mínima lucidez* (*idem*: 230).

#### CONCLUSIONES

Dentro de cada cultura, el comportamiento de las personas y la construcción de la realidad individual y colectiva se puede deducir a partir de sus proyectos. El sentido de dichos proyectos se puede encontrar en la explicación que los sujetos dan a su historia, así como a la identidad que adquieren al explicar lo objetivo y subjetivo (individual y social) que existe, es su accionar y sus metas (Cf. González, *op. cit.*: 59; Bonfil, *op. cit.*: 217-223; Louis-Guérin y Zavalloni, *op. cit.*: 67).

También se puede aprender del comportamiento individual y colectivo de los sujetos a partir de la identificación (observación, entrevista, encuesta) de los patrones de conducta que se adquieren dentro de la familia, escuela y lugar de trabajo. Esto puede verse enriquecido si se investigan las características más específicas (investigación documental) que les da a las personas estar adscritas a

modelos normativos que se siguen en una religión, raza o grupo étnico (Harris, *op.cit.*: 618; Blanco, *op. cit.*:189).

Sin embargo, sólo la primera opción posibilita reconocer la heterogeneidad social y contar con una forma de trabajo que tenga como base la consideración de que cada individuo o grupo está inmerso en un medio donde, por un lado existe una gran pluridiversidad cultural y por otro, grandes desniveles jerárquicos que imposibilitan conocer, en una forma tangible, la población objeto de trabajo; ofrece como alternativa a lo descrito anteriormente: la posibilidad que las personas tienen de reflexionar sobre sus propios actos y darles a éstos un sentido de búsqueda que les posibilite modificar su proyecto individual y social.

En el ámbito laboral es muy común que las personas conozcan poco o se interesen en reflexionar en el poder que pueden obtener al reconocer, de forma integral, cada una de las acciones (técnicas, administrativas, políticas) que se dan dentro de su empresa; esto los hunde en formas psicoafectivas regresivas, pues depositan en la autoridad (jerarcas o líderes sindicales) no sólo los proyectos de modificación de la empresa, sino las posibles formas de estimular su trabajo. Se convierten en burócratas que buscan la conservación de las estructuras de su organización, mostrando gran resistencia al cambio, ocasionando un conflicto ante el inicio de cualquier propuesta de transformación de la organización (Cf. Mendel, *op.cit.*: Lapassade, *op. cit.*: 203-204).

Dicha condición laboral, que lamentablemente se presenta en un gran número de empresas, sean estas públicas o privadas, se puede transformar partiendo tanto de los modelos teóricos de la organización estadounidense, o por los psicólogos franceses. El optar por unos u otros lleva implícita una concepción de la función social que se quiere cumplir dentro de una empresa u organización.

En los modelos de intervención propuestos por los teóricos de la organización, observamos lo siguiente:

- a) La condición de todos estos modelos es la de una necesidad de cambio para lograr mejores resultados en los objetivos de la productividad que tiene la institución, empresa y/u organización.
- b) Las estrategias para llevar a cabo el desarrollo de los modelos se reducen a modificaciones de aspectos formales de la organización (administración), y sólo influyen en los aspectos visibles del comportamiento de sus miembros.
- c) La participación se da de manera vertical, partiendo más de la incondicionalidad que del acuerdo de todos los participantes.
- d) La evaluación del cambio se centra en que resulten beneficiados los intereses económicos de la empresa.

En el modelo propuesto por los psicólogos franceses, se observa lo siguiente:

- a) Posterga la solución de los conflictos o retos que tenga la institución, empresa y/u organización a corto plazo.

b) Enfrenta una mayor resistencia al cambio entre los jefes, que pueden considerar en riesgo el control y la estabilidad que debe existir dentro de la organización.

c) La evaluación de los resultados sólo se puede observar en la medida que exista como contraparte un proyecto de transformación de la empresa u organización dentro de su contexto social.

Se considera que en la propuesta de las teorías de la organización subyace una concepción de cultura, que se limita a considerar como elementos primordiales a los patrones de comportamiento y a los modelos normativos, que pueden ser modificados; mientras que los psicólogos franceses, al enfrentar a los individuos y grupos a su historia, son consecuentes con un concepto de cultura, en donde la transformación de la misma está completamente ligada al progreso material, pero sin descuidar la realización de la vida humana en su totalidad (Cf. Harris, *op. cit.*: 68; Blanco, *op. cit.*: 167; Mendel, *op. Cit.*: 202; Sahlinson, *op. cit.*: 15).

## 2. MEXICO Y EL TRABAJO

*"En América Latina el debate sobre la cultura se inició como búsqueda literaria y filosófica de una identidad cultural de la región frente a la cultura europea y norteamericana"*

LOURDES ARIZPE

En este capítulo se hace una revisión, cuyo fin es indagar la posibilidad que tienen los profesionales de las ciencias sociales de contribuir en el cambio de las condiciones que guarda el trabajo en México, partiendo de la base del análisis de este aspecto del hombre, dentro de su contexto de pluridiversidad cultural.

Desde el siglo pasado pero sobre todo en el actual, se han escrito varias obras en México<sup>8</sup> donde se reflexiona sobre qué es y qué significa ser mexicano. Sin embargo, esto no se ha concretado en lograr un conocimiento profundo de los habitantes del país, que sirva de base para la toma de decisiones, tendientes a evitar injusticias, desigualdad, o específicamente, diseño de programas de capacitación para el trabajo, y políticas de gobierno.

"Más bien se considera que estos trabajos fueron el resultado de la reflexión de algunos intelectuales acerca de sus connacionales, sin que haya mediado ningún tipo de prueba empírica al respecto. Por esta razón, se ha sugerido considerarlos como expresiones culturales del *alma nacional*, altamente individualizadas, que pueden considerarse

---

<sup>8</sup> Entre otras: *El perfil del Hombre y la Cultura en México* de Samuel Ramos, *Fenomenología del Relajo* de José Portilla y *El Laberinto de la Soledad* de Octavio Paz.

como corrientes filosóficas y grupos generacionales. No obstante, estas producciones se han ido acumulando en la sociedad durante un largo periodo y han terminado por construir una especie de metadiscurso al que se acude para explicar la identidad nacional" (Bartra en Ito, 1996: 34-35).

En 1981, "Fomento Cultural Banamex" inició un trabajo de investigación que concluyó tres años después y que tomó como temática fundamental *los valores de los mexicanos*. El objetivo fue el de contar con información que posibilitara a los mismos mexicanos a tomar conciencia sobre aspectos de su cotidianidad, que en el futuro influyera en su toma de decisiones (Cf. Alducin, 1989: 11).

Para la realización de dicha investigación, se tomaron como base las intuiciones y hallazgos de Samuel Ramos, Octavio Paz, Rogelio Díaz Guerrero y Carlos Monsiváis, entre otros. El estudio consistió en el levantamiento y análisis de una encuesta que se aplicó a nivel nacional, para averiguar las premisas socioeconómicas y culturales de los mexicanos; incluyó más de cien preguntas de opción múltiple, referidas a aspectos que se consideraron comunes de la convivencia. Por ejemplo: el individuo y sociedad, familia, trabajo (*idem*: 49).

Como parte de los resultados de la investigación se llega a las siguientes conclusiones en el aspecto de trabajo:

a) Para los mexicanos el atributo más importante que debe tener un trabajador es *ser responsable*. En contrasentido a esta cualidad, están el ser agresivo e independiente (*idem*: 253).

b) Las diferencias de opinión entre quienes fue aplicada la encuesta son más contrapuestas en los grupos siguientes: patrón y ejidatario, empleado y jornalero, trabajador independiente y obrero. La no coincidencia de opinión se debe no sólo a que se tengan diferentes intereses, o se cuente con conciencia de clase, sino también a cuestiones funcionales. Mientras que un obrero requiere ser valorado como buen trabajador al ser puntual y obediente, los patrones sienten un mayor reconocimiento social al ser creativos y colaboradores (*idem*: 257).

c) El sector moderno<sup>9</sup> de las personas a las que se les aplicó la encuesta le dan un alto valor a la confiabilidad, honradez y cooperación. Les desagrada un compañero de trabajo sacrificado, bromista, indiferente o exigente (*idem*).

Se sugiere que los resultados obtenidos en esta investigación pueden servir como base a futuros trabajos, para definir, por ejemplo, temáticas e hipótesis. Se considera, sin embargo, que en ningún momento se puede partir de que dichas conclusiones puedan tomarse como leyes o normas del comportamiento del

---

<sup>9</sup> En el estudio se separaron las variables y categorías en dos grupos: "tradicional" y "moderno". "El primero abarca las personas de bajos ingresos o de escasa escolaridad, de zonas marginadas o rurales y mayores de edad. El segundo las características opuestas" (*idem*: 262).

trabajador mexicano. Este estudio, como otros que tienen como fin investigar los valores, muchas veces buscan obtener proposiciones o variables verdaderas, para una población definida estadísticamente, lo cual parte del postulado de que la sociedad descansa necesariamente sobre valores compartidos, sin tomar en cuenta que esta situación también es producto de la imposición de los intereses de grupos particulares (Cf. Blumer, 1969: 76).

En este sentido, se considera que lo que hacen todas las visiones "literarias y filosóficas" sobre el mexicano, es contribuir a estructurar concepciones sobre el mismo, que si bien no se pueden decir del todo equivocadas, sí se puede afirmar que sirven como obstáculos para identificar la pluridiversidad cultural que existe en México (Bonfil, *op. cit.*: 245).

Las investigaciones empíricas que se han hecho por psicólogos<sup>10</sup> aportan información, especialmente sobre valores que, se repite, pueden ser tomados como punto de partida para otros estudios más específicos, encaminados a reconocer las diferencias que existen entre los trabajadores del país, producto de su identidad cultural.

La revista *Management Today* (en Torres Valdez, 1987, *op. cit.*: 64) realizó un estudio, en el que compara el funcionamiento entre las empresas mexicanas y latinoamericanas con las angloamericanas; en dicho estudio se concluye, entre otras cosas, que las empresas mexicanas:

- a) Cuentan con estructuras jerárquicas verticales que promueven relaciones autoritarias y/o paternalistas.
- b) Son empresas cuyo manejo ha sido tradicionalmente familiar, por tanto, carecen de normatividad y sistematización.
- c) La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando el diseño técnico. Al ser obsoletos los sistemas, se resta oportunidad de competitividad.
- d) En cuanto a las relaciones horizontales interpersonales, se da la desconfianza, al encontrarse imbuidas por las luchas de poder.

En 1987, Serralde realizó un estudio estadístico del estilo gerencial de ejecutivos mexicanos, aplicando el test de Estilo Gerencial Reddin, concluyendo lo siguiente: el gerente mexicano planea poco, centraliza el poder, y ante los conflictos impone sus opiniones. Es brutal y agresivo; promueve el trabajo individual; apoya el cambio, siempre y cuando parta de él y se lleve a cabo de manera inmediata (*idem*: 64).

Las conclusiones obtenidas en los estudios referidos en los últimos párrafos, subrayan la necesidad de transformar las relaciones interpersonales dentro de las empresas mexicanas, ya que el manejo actual ocasiona que éstas no sean funcionales ni competitivas en el marco de los modelos económicos actuales, que se han impuesto a partir de los tratados de libre comercio y la globalización<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Díaz Guerrero. *Psicología del Mexicano*; Béjar Navarro. *El Mexicano, aspectos Culturales y Psicosociales*.

<sup>11</sup> Este aspecto de desarrolla en el punto 2.3 de este mismo capítulo.

## 2.1 EL TRABAJADOR MEXICANO

*"La indiferencia ante la muerte del mexicano es un mito que tiene dos fuentes: la fatalidad religiosa que auspicia la vida miserable, así como el desprecio de los poderosos por la vida de los trabajadores..."*

ROGER BARTRA

Hasta hace muy poco, el trabajo posibilitaba a las personas contar no sólo con un medio de subsistencia, sino también con obtener reconocimiento social; este valor se ha ido perdiendo, en gran parte, al sustituir al hombre por nueva tecnología (C.F Rifkin, 1996: 20; Forester, 1997: 148; Offe, 1994: 10). El presente apartado busca ahondar en algunas razones que han posibilitado el cambio de concepción sobre el trabajo, como son: la organización laboral y los programas actuales de educación y capacitación.

Las formas actuales de organización laboral proponen, a nivel mundial, que el trabajo se realice preferentemente en equipos, dentro de los cuales haya una disolución de fronteras entre oficios, además, que exista la posibilidad de movilidad interna que propicie por sí misma convertirse en el instrumento de capacitación profesional (Cf. Casalet en Villavicencio, 1994: 34-57).

Esta forma de organización del trabajo en México es antigua. Se encuentra aún dentro de las comunidades indígenas, e inclusive es, todavía, el modelo de asociación que, de manera automática, asume la sociedad ante eventos como las catástrofes naturales (Cf. Bonfil, *op. cit.*: 51; Monsiváis, *op. cit.*:19).

El reforzamiento de la individualidad sobre la comunidad es parte de las características que la cultura occidental impuso al trabajo. Se solicita a los trabajadores que para el desarrollo de su labor, aumenten su rendimiento personal y se adecuen a las necesidades de la empresa (Cf. Estrada, 1996: p. 61).

Actualmente, se puede afirmar que subsisten los dos modelos que se citan a continuación:

A. "El ejemplo de la medicina debe servir para comprender que cada una de las especialidades disponibles en las comunidades indias, sólo es plenamente comprensible en el contexto de la propia cultura, que es difícil -y generalmente inútil- aislar, analizar y valorar cada actividad en sí misma, al margen de otras tareas y concepciones que integran el todo de la vida comunal y finalmente que, en su conjunto, arman la capacidad de autosuficiencia de cada grupo. La transferencia mecánica de las definiciones de *especialista* o *profesional* que acostumbramos emplear, impide la comprensión de la vida en una comunidad indígena; el huesero no deja de ser campesino, puede ser también músico y este año, mayordomo de la virgen, además de participar en los tequios regulares, como cualquier otro" (Cf. Bonfil, *op. cit.*: 58).

B. " Por una parte (los obreros), están sometidos a los ritmos impuestos por la organización de la producción, no pueden tomar iniciativas y deben limitarse a realizar lo que se les indica. Laborar en estas condiciones genera un sentimiento de frustración. Por otra, la destreza adquirida que les permite manejar una máquina, el conocimiento que obtienen al estar en contacto cotidiano con ella, la valoración social que se otorga al trabajo industrial y la certeza de ganarse la vida realizando una actividad honrada, son elementos que se convierten en el sustento de un sentimiento de autoestima por parte de los asalariados y que les confiere el reconocimiento social de quienes lo rodean: familiares, amigos y vecinos. Esta forma de trabajo también sienta las bases para el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a un grupo social claramente diferenciado, bien sea porque forman parte de una empresa, de un sindicato, de un grupo de personas que posee determinadas destrezas, o porque laboran en procesos de producción semejantes" (Cf. García Díaz, 1981; Nieto, 1988; Novelo y Arteaga, 1980; en Estrada, *op. cit.*: 36).

El modelo de desarrollo que actualmente promueve el Estado, busca descargar a las empresas y al mismo Estado de la responsabilidad de garantizar a la población condiciones mínimas de bienestar. Al reducir las prestaciones que las empresas otorgaban a sus trabajadores y al disminuir el gasto social, los trabajadores sufren otro descenso en sus condiciones de vida y deben cubrir esas necesidades con

sus propios recursos. De nuevo se vuelve crucial el apoyo de otras personas. Así, en las distintas formas bajo las cuales los hombres y las mujeres trabajan actualmente, se manifiesta una tensión entre lo individual y lo colectivo, en los que se busca el predominio de los individuos. Sin embargo, éstos sólo pueden alcanzar sus metas con el apoyo colectivo (Cf. Estrada, *op. cit.*: 192).

La realidad social y económica prevaleciente en el país durante los últimos años está marcada por el atraso tecnológico, la precariedad salarial y el desempleo. Aunque se busca modificar esta situación mediante reformas tendientes a integrar a los diferentes sectores de la producción, ya sean micro o grandes empresas, subyace la idea que el modelo flexible<sup>12</sup> de organización de la producción ya se instauró en el país, y sus estrategias sólo han podido ser una solución en un conjunto muy reducido de empresas mexicanas (Cf. Villavicencio, *op. cit.*: 19).

Por otra parte, se ha considerado que se requiere que los trabajadores obtengan una mayor educación para lograr que se adecuen a las nuevas exigencias laborales; sin embargo, según Jorge Munguía (1992: 75) esto no es tan cierto; para él, el nivel educativo de la fuerza laboral no está determinado por los requerimientos de la estructura ocupacional, sino por la tradición histórica y cultural del país. Describe cómo en México los niveles de escolaridad que se exigen para desempeñar una misma ocupación, difieren de acuerdo con la zona

---

<sup>12</sup> "La flexibilidad entendida como estrategia orientada a la conversión de tecnologías rígidas, base de la producción en serie por tecnologías versátiles para la producción de una gama de productos basados en una sola línea de volúmenes discretos que permite, por tanto, una modificación de las características y presentaciones de un producto, sin modificar sustancialmente el equipamiento técnico".

geográfica en que se encuentren; subraya el que a mayores niveles educativos dentro de la población, corresponde un aumento de los requisitos escolares para las mismas ocupaciones, y cuando existe una baja escolaridad, los requisitos desaparecen.

Entonces se puede preguntar cuál es el sentido de los perfiles y convocatorias de los empleadores de mano de obra, al solicitar como requisito cierto nivel educativo.

El mismo Munguía (*idem*) nos explica:

" (...) La educación es exigida por los empleadores porque constituye una marca de membresía, que certifica que los individuos han internalizado los valores de obediencia, sumisión y disciplina, además de que han adquirido toda una serie de maneras de pensar, gustos, gestos... que los identifican con aquéllos que tienen similares niveles educativos y los diferencia distinguiéndolos de los que carecen de ellos. La verdadera contribución de la escolaridad a la productividad sería la formación de características de personalidad propia para la sumisión y de actitudes de separación con respecto a otros trabajadores que no poseen una credencial y no la adquisición de conocimientos y habilidades, éstas pueden ser rápidamente adquiridas debido a la creciente simplificación y automatización que reduce las tareas a trabajos estultificantes y totalmente racionalizados, además,

continuamente vigiladas para evitar disminuciones en los procesos laborales".

Se sugiere, de acuerdo con las nuevas teorías de desarrollo de las organizaciones, que la educación debe centrar sus esfuerzos en potenciar aspectos como la plasticidad mental y el conocimiento abstracto entre los trabajadores, que les posibilite la participación dentro de la toma de decisiones, tendientes a borrar las fronteras dentro de las ocupaciones (Cf. Casalet, en Villavicencio, *op. cit.*: 14-33).

En México se ha considerado que la capacitación es el vehículo que posibilita contar con una fuerza laboral adecuada a las necesidades de las empresas, tanto en su organización como en las habilidades y aptitudes que se demandan de sus trabajadores; de hecho, a partir de 1970, la capacitación tiene carácter obligatorio (Ley Federal del Trabajo, artículo 153A al 153X).

Esto deberá hacer suponer que las demandas de las nuevas formas de trabajo, que se desprenden del modelo de desarrollo globalizador como son: trabajo en equipo y una mayor *plasticidad mental* entre los trabajadores, debería haberse logrado mediante la creciente oferta de capacitación que existe en el país.

**ESTADÍSTICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

AÑO	MEXTAS		PLANES Y PROGRAMAS		INSTRUCCIONES	CONSTANCIA
	TOTAL	TRABAJADORES	TOTAL	TRABAJADORES	INTERNOS	HABILIDADES
1978	7,220	249,590	-	-	-	-
1979	6,094	708,756	1,552	107,363	156	-
1980	9,575	389,063	4,291	361,441	352	-
1981	26,218	589,162	13,347	428,372	2,631	-
1982	7,201	391,334	9,616	228,992	4,040	-
1983	7,962	305,321	11,513	479,091	10,162	-
1984	7,000	257,306	9,207	324,204	16,548	-
1985	7,013	402,306	9,812	476,185	22,861	-
1986	13,000	627,852	16,332	1,277,447	40,989	-
1987	-	477,068	28,358	819,451	48,734	-
1988	12,091	500,213	22,921	161,709	46,415	174,129
1989	8,806	197,207	16,972	802,715	37,165	206,272
1990	10,304	243,147	18,571	926,627	38,990	250,464

Fuentes: STPS. Dirección General de Capacitación y Productividad, cifras preliminares, 1991

Los procedimientos y políticas actuales para la capacitación en México se rigen por: El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 (PNCP) y por El Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y Calidad de 1992 (ANEPC).

Micheli y Arteaga (Cf. en Villavicencio, *op. cit.*: 82) señalan como una deficiencia del PNCP lo siguiente: "Sin embargo, los aspectos importantes de los rezagos en la oferta de capacitación, los resultados de la misma y la inoperancia del sistema de capacitación, no forma parte del diagnóstico central de dicho programa".

En otras palabras, si bien la capacitación que los empresarios y el Estado quieren instaurar en el país obedece a los reclamos de una economía globalizada, sus programas no toman en cuenta la realidad tan heterogénea del país, marcada, como ya se había señalado, por el atraso tecnológico, la precariedad del salario y

el empleo. En los *convenios de productividad* no se considera que la inmensa mayoría de las empresas mexicanas sean apenas capaces de mantenerse en la legalidad fiscal, a costa de la legalidad laboral, violando sistemáticamente las reglamentaciones sobre salarios, horas extras, capacitación y seguridad industrial (Cf. Micheli y Arteaga, 1994: 86-88).

## 2.2 GLOBALIZACION Y DESEMPLEO

*"Tanto el capitalismo como el socialismo han mostrado ser incapaces de sacar a la mayoría de nuestros pueblos de la miseria... Por consiguiente, la cuestión de orden cultural que se plantea es la siguiente: ¿hay otra solución; una solución propia? ¿No poseemos acaso la tradición, la imaginación, las reservas intelectuales y organizacionales para elaborar nuestros propios modelos de desarrollo, consonantes con la verdad de lo que hemos sido, responsables ante las sociedades civiles que se han estado desarrollando en nuestro país desde abajo y en la periferia?"*

CARLOS FUENTES

Desde la primera mitad de los años setenta, el capitalismo entró en una nueva etapa, lo que ha significado cambios profundos a nivel económico, político y cultural. Estos son particularmente patentes en las formas de organización del

trabajo y en las manifestaciones políticas. Los rasgos más importantes de esta fase (Lash, Scott y Urny, 1987) son los siguientes:

1. La desregulación de los mercados nacionales, lo que ha permitido el crecimiento de un mercado internacional y el incremento de escala en empresas industriales, bancarias y comerciales.
2. La disminución de los movimientos sociales basados en reivindicaciones de clase y la aparición de nuevos movimientos sociales (de estudiantes, mujeres, ecológico, nuclear, etc.), como efecto del crecimiento de la fuerza de trabajo de cuello blanco, así como de la elevación de los niveles generales de la educación.
3. La disminución absoluta y relativa de la clase trabajadora manufacturera, resultado de la progresiva desindustrialización de la economía en los países de fase postindustrial.
4. La disminución del poder de negociación colectiva de los sindicatos y la aparición de sindicatos segmentarios en compañías, plantas o instituciones específicas, y la consiguiente *flexibilización* del trabajo<sup>13</sup>.
5. La creciente independencia de grandes monopolios del control de Estados nacionales, acompañada de la desaparición de mecanismos de regulación de los mercados nacionales, y la desmantelación de los servicios sociales que el Estado garantizara en el pasado.

---

<sup>13</sup> La flexibilización del trabajo se refiere a que la fuerza de trabajo empleada tiene que ser capaz de efectuar labores de diverso tipo o, al menos, varias labores de un mismo tipo.

6. El desarrollo industrial en los países del Tercer Mundo, que ahora compiten en los sectores de punta de la producción industrial. Este desarrollo lleva a la exportación de puestos de trabajo de los países en fase post-industrialización a los países ahora industrializados, y a la proliferación de *servicios profesionales* y *semiprofesionales técnicos* en los primeros.
7. La transformación de los partidos políticos, de partidos de clase a partidos con una composición social y política heterogéneas.
8. La disminución de las necesidades de mano de obra de las empresas capitalistas y su reorganización en espacios menores que emplean a menos gente, aunque a más mujeres que en el pasado, resultando una mayor dependencia de estas empresas hacia el mercado de servicios.
9. La desaparición de las economías regionales, basadas en una o más de las grandes empresas, instaladas en áreas específicas.
10. La disminución del tamaño físico de las empresas y la exportación de actividades de mano de obra intensiva, a los países del tercer mundo.
11. El declive de las ciudades industriales y la migración de la población urbana hacia áreas periféricas de la ciudad o a poblaciones más pequeñas. Las ciudades mismas se vuelven menos centrales en los circuitos del capital y quedan reducidas a reservas de mano de obra.
12. La aparición de mercados de fuerza de trabajo y mercancías alternativas a los mercados formales, es decir, la aparición o consolidación de formas

heterogéneas de economía informal, basadas en redes de relaciones personales.

13. La proliferación de identidades étnicas e identidades basadas en valores no materialistas, así como la aparición de identidades transnacionales.

En parte, todo lo anterior ha propiciado que los grupos humanos enfrenten situaciones que, como nunca en la historia del hombre, ponen en peligro la estabilidad psicológica (moral, emocional) de grandes sectores de la población. Jeremy Rifkin (*op. cit.*: 335) describen esta situación como *El fin del trabajo* y la atribuye a fenómenos que considera mundiales, como son: la globalización de la economía y la introducción de tecnología que suple la actividad del hombre dentro de los sectores industrial y de servicios.

Viviane Forester (*op. cit.*: 13) define esta misma problemática como el *Horror económico* y la interpreta en los siguientes términos: "En la actualidad, un desempleado no es objeto de una marginación transitoria, ocasional, que afecta a determinados sectores; está atrapado por una implosión general, un fenómeno comparable con esos maremotos, huracanes o terremotos que no respetan a nadie y a quien nadie puede resistir".

La existencia del desempleo ha sido una situación permanente en las sociedades capitalistas, fenómeno que se ha considerado producto de factores demográficos,

o debido a causas intrínsecas al desarrollo del capitalismo. Estas explicaciones son limitadas, si se está interesado en saber qué pasa en la cotidianidad del desempleo, cómo repercute en el mismo el hecho de quedarse sin trabajo, en su familia y dentro de su grupo social (Estrada, *op. cit.*: 36).

Seguramente el quedarse sin ocupación remunerada siempre ha sido un golpe para cada individuo; sin embargo, lo que se quiere resaltar, es que antes podía ser un problema aislado de un grupo de personas o de una persona que podía tener como expectativa acudir al Estado para recibir educación y capacitación, además de que algún miembro de su familia podría garantizarle la seguridad social (servicio médico). Actualmente el desempleo es un problema mundial; en México las cifras han ido aumentando de 1990 a la fecha (*idem*).

El desempleo no sólo se refiere a la pérdida de una ocupación, salario y una organización del tiempo (*idem*: 185). Actualmente, lo que está en juego es la concepción sobre el valor y uso del trabajo. Dicho cambio de concepción se caracteriza por lo siguiente:

Actualmente el valor de los productos hechos por el hombre tiende a valorarse insignificante, comparado con la aportación que se considera tiene la instalación de la tecnología, que no sólo suple al hombre, sino que lo supera. En este sentido, los dueños de empresas y organizaciones han dejado de invertir en el hombre (empleo, capacitación), lo cual ocasiona, además del desempleo, la pérdida de

autoestima de los trabajadores, quienes por muchos años han visto en el tener empleo no sólo una forma de subsistencia, sino también una forma de reconocimiento social (Rifkin, *op. cit.*; Forester, *op. cit.*; Claus Offe, *op. cit.*; Estrada, *op. cit.*).

Si bien se dice entre la población que el problema de la no-ocupación es atributivo de las sucesivas crisis que se presentan en el plano político y económico, de ninguna manera significa que cada uno de los que se quedan sin trabajo, al reflexionar sobre el hecho, lo justifiquen con esos argumentos; para conocer qué explicación da a las transformaciones que ha ido teniendo su cultura laboral, se requiere de la investigación micro social (Estrada, *op. cit.*: 33-47).

### 2.3 OPCIONES QUE DAN DIFERENTES INSTANCIAS DE LA SOCIEDAD A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL FUTURO.

*"El mundo que nosotros conocemos es nuestra creación, para comprenderlo es necesario regresar a su creador, al 'taller dentro del cual se fabrican ideas e ideales'."*

LOUIS-GUÉRIN Y ZAVALLONI

El énfasis en la problemática del desempleo se hace coincidiendo con los autores citados hasta el momento (Rifkin; Forester; Estrada; Offe), en que es un problema

que va creciendo en proporciones geométricas y que su solución no es igual a la que los intereses públicos y privados le dan en la actualidad a cómo resolver la problemática de acumulación de capital. Una de las opciones que se proponen, además de la incorporación de tecnología, es la creación de servicios de formación profesional y técnica, que se considera son más rentables que la inversión en educación básica, ya que posibilitarán, a mediano plazo, que las empresas contraten personal que coadyuve en la transformación que posibilite el logro de una mayor competitividad (Cf. Casalet en Villavicencio, *op. cit.*: 24). De acuerdo con esta perspectiva del problema, lo que se necesita es un mayor esfuerzo por parte del Estado (mayor oferta de servicios educativos y de capacitación). A los trabajadores, que han otorgado el consenso que se ha requerido para llegar a este punto de desarrollo económico en el actual momento<sup>14</sup>, la no-ocupación de sus conocimientos y habilidades por los empleadores, los ha tomado por sorpresa. Vivane Forester (*op. cit.*: 14) define la sensación de los trabajadores de la siguiente manera: "Se acusan de aquello de lo cual son víctimas. Se juzgan con la mirada de quienes los juzgan, adoptan esa mirada que los ve culpables y a continuación se preguntan qué incapacidad, qué vocación de fracaso, qué mala voluntad, qué errores los arrojaron a semejante situación".

Dicha situación es constantemente agudizada pues, como ya señalábamos, ahora se considera como solución el que los trabajadores cuenten con una preparación

---

<sup>14</sup> Este aspecto se desarrolla más ampliamente en el próximo apartado del trabajo.

más integral (profesional y técnica), sin que esto signifique que exista la oportunidad para que adquieran esta formación, pues los contenidos de la oferta educativa actual no han sido modificados en función de esta demanda. Jorge Munguía (*op. cit.*), estudioso de la relación existente entre el trabajo y la educación, en su trabajo titulado *Formación Profesional y Calificación Laboral en México*, concluye que los requerimientos educativos no han respondido a las necesidades técnicas que se presentan en los procesos de producción, sino más bien, responden a las necesidades de control y acumulación de las empresas. Además, agrega, entre otras conclusiones, que la reciente y cada vez más generalizada automatización ha hecho redundante que exista, por un lado, una formación profesional y, por otro lado, una formación técnica, ya que lo que se requiere actualmente son trabajadores con una formación más general y básica.

Otro tipo de soluciones (Cf. Urquidí: 1997: 150)<sup>15</sup> son las de los organismos internacionales, que exigen que los Estados se responsabilicen de la situación:

"En una perspectiva de este género, es evidente que el camino que debe recorrer un país como México es necesariamente largo. Se requiere, sin demora, un periodo de concientización sobre lo que es y lo que no es el desarrollo sustentable, así como incrementar la capacidad científica y tecnológica. Será indispensable acrecentar la capacidad empresarial en lo técnico, lo financiero y con respecto a la gestión misma de la empresa.

---

<sup>15</sup> Cabe resaltar que lo que señala Urquidí (1997: 150) en este párrafo es parte del Informe que la Sección Mexicana que el Club Roma elaboró a raíz de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1992.

(...) El volumen y el uso de la información tendrán que generalizarse y ser accesible: el sector público deberá ser eficiente y sensible a las demandas de la sociedad civil, y el sistema político habrá de ser más abierto y deberá adquirir verdadero compromiso con los procesos democráticos. Los mecanismos redistributivos y otros destinados a crear las redes básicas de protección social tendrán que ser transparentes y eficaces".

Para remarcar la coincidencia que hay entre dichos organismos mundiales de dar soluciones al problema que contemplan una real redistribución del ingreso, se hace la cita siguiente, que corresponde a la Convención Mundial de Cultura y Desarrollo de la UNESCO:

"El presente Informe es un llamamiento urgente a la movilización democrática de la mayor amplitud posible. La pobreza, el desempleo, el hambre, la ignorancia, la enfermedad, la miseria y la marginación son males absolutos intrínsecos, agrandados por hábitos culturales que conducen al egoísmo, los prejuicios y el odio irracional. Tales son los obstáculos y las barreras en el camino..." (Cf. Informe Mundial de Cultura y Desarrollo, 1997: 13).

También están las opciones que se han venido dando por parte de la organización de los sectores de la sociedad. Rifkin (*op. cit.*: 288-289) llama a una de estas

formas el Tercer Sector y lo caracteriza de la siguiente manera: está conformado por las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) que nada más radican en los países en vías de desarrollo; Rifkin asegura que son más de 35,000. Los proyectos y acciones de estas organizaciones privilegian la atención a los sectores más desprotegidos, como son mujeres y niños, con el objetivo de mejorar su bienestar. Dichas organizaciones trabajan a partir de presupuestos que les otorgan fideicomisos internacionales, que prefieren otorgar estos recursos a grupos diferentes a los que conforman los gobiernos de los países. Por otra parte, esta forma de organización se ha convertido en una nueva opción de trabajo formal, que privilegia las acciones interdisciplinarias y la renovación de la vida comunitaria. Si bien el desarrollo de la economía actual ha hecho apología de modelos de organización centrados en el individuo, la opción que se propone para el futuro tiene como unidad a la comunidad.

En México, el desempleo ha venido a propiciar el trabajo independiente, que se supone resultado de una iniciativa individual, aunque según Margarita Estrada (*op. cit.*: 192) esto no es propiamente así:

"El trabajo independiente lleva en su seno una contradicción. Es resultado de iniciativas individuales, su *éxito* aparentemente radica en las actividades y en la dedicación de quienes la realizan, además, como es una actividad que se desarrolla al margen de las instituciones públicas, las contingencias que surgen durante su desarrollo deben ser asumidas individualmente(...) Pero, paradójicamente este individualismo requiere

del apoyo colectivo, que también es una condición para el éxito de la actividad emprendida, pues descansa en el trabajo de los miembros de la familia y de la unidad doméstica, así como del apoyo de la red social(...)".

El aumento de ONG's y el trabajo independiente, son opciones que la sociedad le ha dado al desempleo. Sin embargo, para que esto signifique una verdad alternativa al problema, se requiere que los involucrados en la solución de éste reviertan la transformación que ha ido teniendo el papel del trabajador que, paulatinamente, como ya dijimos, ha ido perdiendo su valor dentro de la producción.

Se considera que si bien contar con una oferta educativa, adecuada a las necesidades de producción de bienes y servicios, es una demanda que debe ser atendida por el Estado y los empresarios, no debe significar que sea la única opción en cuyo proyecto colaboren los profesionales de las ciencias sociales.

En este trabajo se parte de que las personas actúan sobre su realidad y, de acuerdo con la interpretación que van haciendo de la misma, buscan su cambio: no son receptores pasivos, sino que crean activamente su mundo y participan como actores sociales, involucrados en proyectos de luchas y, por tanto, son capaces de poner en duda los procesos que han seguido hasta ahora, y modificar

los significados que tienen actualmente (Louis-Guérin y Zavalloni, *op. cit.*: 65). Estas modificaciones no son logradas por individuos aislados, sino protegidos por grupos de individuos (comunidades, culturas).

En México, una experiencia que sirvió como inspiración a la propuesta de trabajo que se analiza e interpreta en el último capítulo es la del "Proyecto Alfar", apoyado por la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo y la Secretaría de Educación Pública. El objetivo de este proyecto es vincular a la comunidad académica y a la comunidad alfarera, atendiendo la siguiente problemática, que describimos resumiendo las palabras de uno de los fundadores del proyecto, Gordon Ross (1995)<sup>16</sup>, quien efectúa las siguientes consideraciones:

- El mencionado proyecto tuvo su origen en el mismo momento en que la apertura comercial tomó de sorpresa a toda la planta productiva nacional. El sector alfarero tuvo que enfrentar la restricción, ordenada por los organismos mundiales de salud, sobre el uso de esmaltes con plomo, lo que hizo más severa su crisis.
- Para dar solución a su problemática, los alfareros requieren contar con la asesoría técnica y la renovación tecnológica que les permita estar a la altura de sus competidores (Taiwan, Corea), pues por sí mismos no tienen la capacidad de generar proyectos de investigación.

---

<sup>16</sup>Fuente: Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo, "Proyecto Alfar" Morelia Michoacan, [alfarede@jupiter.ccu.umich.mx](mailto:alfarede@jupiter.ccu.umich.mx).

- En las universidades y centros de investigación se cuenta con los medios para investigar, así como con el interés de algunos de sus miembros de vincular su trabajo científico con sectores de la sociedad que tienen necesidades específicas, en las que tienen la posibilidad de incidir.
- Ambas características fueron retomadas por los fundadores, ceramistas y universitarios, quienes proveyeron el patrocinio de este proyecto, que en el futuro aspira a consolidar una red de apoyo entre alfareros, universidades y proveedores.
- Sus estrategias se basan principalmente en: 1) la reestructuración y fortalecimiento del taller familiar y 2) la formación de la red entre talleres alfareros y actores relacionados con la alfarería.

Actualmente, el proyecto Alfar ha logrado iniciar la formación de una red con: 20 talleres alfareros, 8 comercializadoras, 9 centros de investigación (5 universidades, 4 institutos), 4 proveedores de materias primas, 2 diseñadores y 6 asesores técnicos.

Esta experiencia muestra una de las formas imaginativas que pueden apoyar la transformación de la cultura, que en este caso no sólo modificaría habilidades y tradiciones de los alfareros, sino también aquéllas de los propios universitarios que, más allá de un servicio social, colaboran en una experiencia formativa con beneficios recíprocos para las partes involucradas. En cuanto al valor y actitud que

se da al trabajo comunitario (colectivo), si bien para los universitarios representa una nueva experiencia, que consideramos, puede llegar a modificar su comportamiento laboral (individualista), aprendido en las actuales instituciones de enseñanza, para los alfareros esta forma de organización del trabajo viene a reforzar valores y creencias, a actualizar su valía, confrontándola con una nueva realidad.

#### 2.4 DOMINACIÓN Y TRABAJO

*"La explotación de unos por otros que remata en un empobrecimiento tal de aquéllos, que los destruye, sustrayéndoles materialmente lo que poseen (...) ya no se justifica. Empobrecer a los otros es empobrecer a la colectividad, que es justamente la riqueza a la que uno quiere echarle guante, apoderarse de ella. Es destruir su propia riqueza. Es una forma de suicidio".*

GERARD MENDEL

En el presente trabajo se ha subrayado la necesidad que existe en México de abordar nuevas alternativas que presenten una opción al desempleo y a los efectos de la globalización; se han descrito algunas de ellas en su problemática y resultados pero desde luego se hace hincapié en que no se piensa que la(s) solución(es) esté(n) únicamente en preparar la escenografía (condiciones

materiales) para construir comunidades, formar ONG's y/o modificar planes de estudio; subyace un conflicto de intereses y éstos mantienen una dinámica de movimiento que define los escenarios en los que habría posibilidad de actuar.

De acuerdo con Viviane Brachet (1996:54), en México prevalece un *pacto de dominación*, concepto que define de la siguiente manera:

"(...) engloba dos elementos aparentemente contradictorios: pacto implica negociación, resolución de conflictos e institucionalidad, mientras que la dominación tiene una connotación de desigualdad, antagonismos y coerción. La yuxtaposición de ambos términos intenta expresar la idea de que la gente acepta la subordinación y la explotación, más no a cualquier precio. La noción de dominación pactada, por lo tanto está sujeta simultáneamente al control del Estado sobre las clases dominadas y los medios institucionales o extrainstitucionales que éstos tienen a su disposición para modificar los términos de su subordinación".

Bordieu (1995: 28) explica la situación de la siguiente manera:

"(...) si bien cabe recordar que los dominados siempre contribuyen, por poco que sea, a su propia dominación, es indispensable destacar al mismo tiempo que *las disposiciones* que los orillan a esta complicidad son también efecto incorporado de la dominación (...). Es, en pocas palabras, expresión de la somatización de las relaciones de dominación".

Sabemos que tanto la noción de *dominación pactada* de la que habla Viviane Brachet, como las *disposiciones a la dominación* de las que habla Bordieu, tienen origen para el caso de los trabajadores mexicanos en los modelos de organización laboral que les han sido impuestos. La aceptación de esta situación, según los mismos autores, es efecto incorporado de la dominación, pero no ha sido aceptada a cualquier precio por los asalariados del país.

Brachet (*op. cit.*: 53) lo describe de la siguiente manera:

"Las demandas de los de abajo, si no son satisfechas, crean un clima general de agitación que puede desatar demandas más firmes a favor del cambio y movilizar otros puntos centrales de descontento. Las reformas sociales dosificadas, por otro lado, constituyen instrumentos organizativos en manos de los administradores del Estado para prevenir dichas movilizaciones y restablecer un grado de paz social (...)"

## CONCLUSIONES

Proponemos como punto de partida para el análisis de las situaciones descritas en este capítulo tres niveles:

- Uno, el que protagoniza el Estado, quien va perdiendo lugar como mediador entre empresarios y trabajadores, pues no satisface las demandas de unos y otros<sup>17</sup>. En el mismo nivel se encuentra la situación de la mayoría de los empresarios mexicanos, cuyas decisiones actualmente están subordinadas a las políticas de empresas extranjeras, sin que aquéllas cuenten con las condiciones tecnológicas, financieras y humanas que les posibiliten una competencia más o menos pareja como en otros países (Brachet, *op. cit.*; Micheli y Arteaga, *op. cit.*).
  
- En el segundo nivel se encuentran los trabajadores, cuyo empleo dentro de las empresas actualmente tiene como base la aceptación por parte de aquellos, de las reglas de la *flexibilización* y, por consiguiente, la búsqueda individual de una mayor preparación. En el mismo nivel están los desempleados, que han encontrado una opción en el trabajo independiente, ya sea con la colaboración de su familia o convirtiéndose en microempresarios (Estrada, *op. cit.*:1996: 192).

---

<sup>17</sup> Se refiere a lo que ya se describió en los apartados anteriores, como efecto de la globalización-desempleo.

- Por último, se pone a consideración un tercer nivel, en el que se encuentran tanto las organizaciones no formales de trabajo como los estudiosos del tema, y, en general, los profesionales de las ciencias sociales.

La agrupación en niveles obedece a una propuesta arbitraria de valores (intereses, actitudes) que, se piensa, identifican a los grupos que conforman los mismos; por ejemplo, en el primer nivel dichos valores pueden ser los que están asociados con el control y búsqueda del poder; en el segundo estarían los asociados con la subsistencia individual y colectiva, y en el tercero se podría hablar de compromiso social o idealismo.

Se supone también que dichos valores no han sido siempre los mismos entre los componentes de cada nivel, de hecho, el proyecto de cada uno (Estado, empresarios, trabajadores, investigadores) se ha ido modificando. En la situación política y económica actual, la transformación cultural de dichos componentes es inminente<sup>18</sup>; si consideramos que existe un permanente intercambio entre los niveles; por ejemplo: las redes de trabajo, como la experiencia del Programa Alfar (nivel 3), no tendrían razón de ser si no existiera en contraparte la acción gubernamental de dar cabida a un tratado de libre comercio (nivel 1). La tensión que se establece entre ambas partes posibilita la identificación entre alfareros e

---

<sup>18</sup> Como se explica en la introducción de este trabajo, por transformación de la cultura se entiende el cambio de pensamiento político, económico, social y educativo que contiene cada cultura.

investigadores, y entre este binomio y los trabajadores independientes (nivel 2) que afrontan la misma situación (González, *op. cit.*: 59; Estrada, *op. cit.*: 192).

Actualmente, la propuesta que hacen los especialistas, e inclusive los medios que se recomiendan por las organizaciones responsables, de normar las acciones que se llevan a cabo dentro de los centros de trabajo, pugnan por: la disolución de fronteras entre oficios y mayores posibilidades de movilidad interna, que dé una formación más integral y que busque una mayor plasticidad mental entre los trabajadores (Cf. Casalet en Villavicencio, *op. cit.*: 14-33; Micheli y Arteaga, *op. cit.*: 86-88; Munguía, *op. cit.*: 63-70)

Sin embargo, prevalece en el país un modelo de desarrollo caracterizado por la disminución de prestaciones a los trabajadores, atraso tecnológico, salarios y desempleo (Villavicencio, *op. cit.*: p. 19). Las acciones que se describen en el punto 2.3 y que se pueden resumir como: adecuación de los contenidos educativos a las demandas del trabajador y empresario; lograr una mejor redistribución del ingreso y promover que las ONG's tengan cada vez un lugar más importante en la organización social, requieren de ciertas condiciones, para crearlas se propone que se realicen trabajos de investigación, que si bien tomen como referencia estudios extranjeros y/o estadísticos se basen, sobre todo, en la investigación que posibilite reconocer y potenciar la historia y proyectos (valores) genuinos de los sectores de la población mexicana, y no sólo traspolar modelos

organizacionales (estadounidenses, japoneses), o tomar medidas (capacitación obligatoria), sin tener una proyección mutua de cuáles serán los resultados.

### 3. LOS TRABAJADORES DEL SECTOR CULTURA

*"... sólo podemos ver aquello que hemos construido..."*

PIAGET

En la introducción del presente trabajo se describe a la cultura como *el objetivo y finalidad del desarrollo humano*. Para aclarar esta propuesta de definición del concepto cultura, se subraya que ésta explica el pensamiento social humano, la historia de los individuos y los grupos, además, se afirma, que ésta concepción es pluridiversa.

Las diferencias entre la cultura de un grupo o clase y la de otro grupo las podemos explicar, principalmente, por los desniveles jerárquicos que existen dentro de los mismos; muy importante también es la afirmación de que dichas diferencias son las que producen la tensión necesaria que mantiene la transformación de la cultura.

En este sentido, los trabajadores de la cultura deben jugar un papel estratégico dentro de la sociedad, que permita que ésta última se mantenga permanentemente en los escenarios (espacios culturales), que le posibiliten la reflexión de su pensamiento e historia, respetando las diferencias entre un grupo y otro, y haciendo de las mismas el motor que impulse las transformaciones sociales.

García Canclini (Cf. 1987: 26) describe las políticas culturales que dictan tanto el Estado como los grupos civiles y comunitarios, organizados como un conjunto de intervenciones, cuyo objeto es orientar el desarrollo simbólico y satisfacer las necesidades culturales de la sociedad. Mediante dichas instancias se debe obtener el consenso que posibilite mantener un tipo de orden, o buscar la transformación social.

Tanto por lo que señala la autora de este trabajo, como por lo que describe García Canclini, se estaría sugiriendo que los trabajadores de la cultura tienen un lugar importante en la construcción del sentido social —que debe tener el proyecto nacional—, que se requiere actualmente para superar las problemáticas del país.

En las conclusiones del primer capítulo del presente trabajo, se adelantaba cómo, dentro de cada cultura, el comportamiento de las personas y la construcción de su realidad individual y colectiva se puede deducir a partir de sus proyectos.

En este sentido, es importante conocer cuáles son algunos de los elementos con los que cuentan los trabajadores de la cultura para la construcción de su proyecto:

La cultura como objeto y materia de trabajo es el campo de la labor de diferentes organizaciones públicas y privadas. En éstas se depositan las funciones de crear y

recrear los elementos simbólicos y materiales que definen a la cultura. La operación de dichas instancias está asegurada por la labor de miles de personas.

Las actividades de este personal se engloban en diferentes áreas: trabajo manual; administrativo; técnico-especializado y profesional-especializado. Las dos últimas son las que de forma más específica se hacen responsables de llevar a cabo las tareas sustantivas de dichas organizaciones. Dentro de ellas existe una división de trabajo, que generalmente obedece a criterios de clasificación de las actividades además de la división jerárquica, que posibilite la toma de decisiones que garanticen el apego a las líneas de trabajo, definidas tradicionalmente por las personas de más alto rango dentro de la organización.

Como podemos observar, dichas formas organizativas no son diferentes de las que existen en otros campos de labor técnica o profesional, en sectores como el industrial, el de comercio o el de la salud. Tampoco, de manera *aparente*, son diferentes si se trata de una organización privada como Televisa, o un organismo público como la Dirección de Culturas Populares.

Lo que las diferencia es, en principio, el tipo de relaciones que establecen con la sociedad y, de manera más particular, la conceptualización que existe de los cómo(s) y para qué(s) de estas relaciones.

El logro de resultados tiene entre sus condiciones básicas:

1. La selección y composición (plantilla) del personal que labora dentro de la organización, que desde su ingreso se supone capacitado y/o formado profesionalmente para la función que es requerido.
2. La adhesión que dichos empleados deben tener, no sólo al cumplimiento de sus actividades, sino también a los fines de la dependencia donde trabajen (concepción), se considera asegurada a partir de condiciones laborales como: estabilidad en el trabajo, salario, horario, seguro médico y demás prestaciones.
3. Por otra parte, las organizaciones realizan una inversión muy importante (tomando como base salarios) al reclutar personal directivo, que cumpla las primeras condiciones y tenga la capacidad por sí mismo de dar seguimiento y contención al funcionamiento del personal. Se presume, por tanto, dar cumplimiento a los fines de la organización.

Dichos organismos tienen también otros objetivos, como son: rescatar, investigar, conservar y difundir el Patrimonio Cultural de los mexicanos. El sustrato de su relación con la sociedad es darle identidad.

Para ello cuentan con personal técnico y profesional especializado —egresado de las Universidades Públicas y Privadas—, pero que también (y esto lo diferencia de muchos otros sectores) se profesionaliza en los centros educativos que forman parte de las mismas instituciones (INBA, INAH).

Las relaciones laborales en dichos organismos están reguladas por las normas que se establecen, de manera mixta, entre las autoridades y sindicatos de dichos centros de trabajo. Los cuadros directivos en los rangos más altos son puestos políticos, y en sus mandos medios tienen una composición heterogénea, definida por criterios que pueden ser, entre otros: la formación de equipos o el reconocimiento (ascenso) a personal de base de estas instituciones (técnico o profesional).

García Canclini (C.f. *op. cit.*: 26) define el actual accionar de estas instituciones como el de una administración rutinaria del patrimonio histórico, o como un ordenamiento burocrático del aparato estatal dedicado al arte y la educación.

Enrique Florescano (Cf. 1993: 16) propone: "(...) la sociedad mexicana ha cambiado y está cambiando aceleradamente y en esa misma proporción deben cambiar las nociones heredadas del patrimonio cultural, las políticas y las acciones dirigidas a rescatar, conservar, estudiar y reproducir ese patrimonio, las instalaciones encargadas de cumplir esas funciones y los trabajadores que laboran en ellas".

Por otra parte, René Lourau (*op. cit.*: 13) observa que para definir a una organización no es suficiente describir sus servicios, objetivos y programas de trabajo, también hay que tener en cuenta que al interior de la misma se producen

modelos de comportamiento; así como se reproduce, dentro del espacio de trabajo, un fragmento de la *clasificación social y la lucha de clases*.

Para Javier Guerrero (1995: 50) el escenario es el siguiente:

"(...) las clases, grupos y personas que se involucran en el proceso de significar, en la significación, no son seres abstractos, sino que tienen diversos procesos de socialización (...). En términos generales, a través de la historia, los actores involucrados en esta praxis han sido los miembros de las clases dominantes y del Estado (...). Lo que se conforma como Patrimonio Cultural, es el resultado no sólo de las maniobras *maquiavélicas* de los grupos dominantes, sino resultado de una lucha en donde intervienen muchos grupos".

En este sentido, los trabajadores de la cultura estarían colaborando, *para bien o para mal*, con sus pactos y disposiciones (Bourdieu, *op. cit.*: Brachet, *op. cit.*), a construir el proyecto actual de institución en la que laboran.

Sin embargo, como se explica también en las conclusiones del capítulo I de este trabajo, esto perdurará mientras no existan la necesidad y los espacios en los que ellos mismos puedan buscar el sentido a sus proyectos, o adquieran la identidad que les permita explicar lo objetivo y subjetivo que hay en su propio accionar y metas.

### 3.1 EL INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA (I.N.A.H.)

"EL FUTURO DE LO NUESTRO"

(LEMA DEL INSTITUTO PARA EL AÑO 2000)

El instituto Nacional de Antropología e Historia , conforme a lo dispuesto en su Ley Orgánica, promulgada el 3 de febrero de 1939 y reformada el 3 de enero de 1986, tiene como objetivos generales la investigación científica sobre Antropología e Historia, relacionada principalmente con la población del país y con la conservación y restauración del patrimonio cultural arqueológico, histórico y paleontológico; la protección, restauración y recuperación de ese patrimonio; la formación de profesionales y la promoción y difusión de las materias y actividades de su competencia.

Para lograr dichos objetivos subdivide su labor en las siguientes tareas:

INVESTIGACIÓN DE LA CULTURA

FORMACIÓN DE PROFESIONALES

CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

DIVULGACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La plantilla de personal con la que cuenta es de cinco mil doscientos dieciocho trabajadores, de los cuales el 14.01% son investigadores; el 61.23% trabajadores administrativos, técnicos y manuales; el 9.91% trabajadores de Apoyo-Confianza; el 8.89% Mandos Medios y Superiores y el 5.96% Arquitectos y Restauradores (Indicadores de Gestión, 1998, INAH).

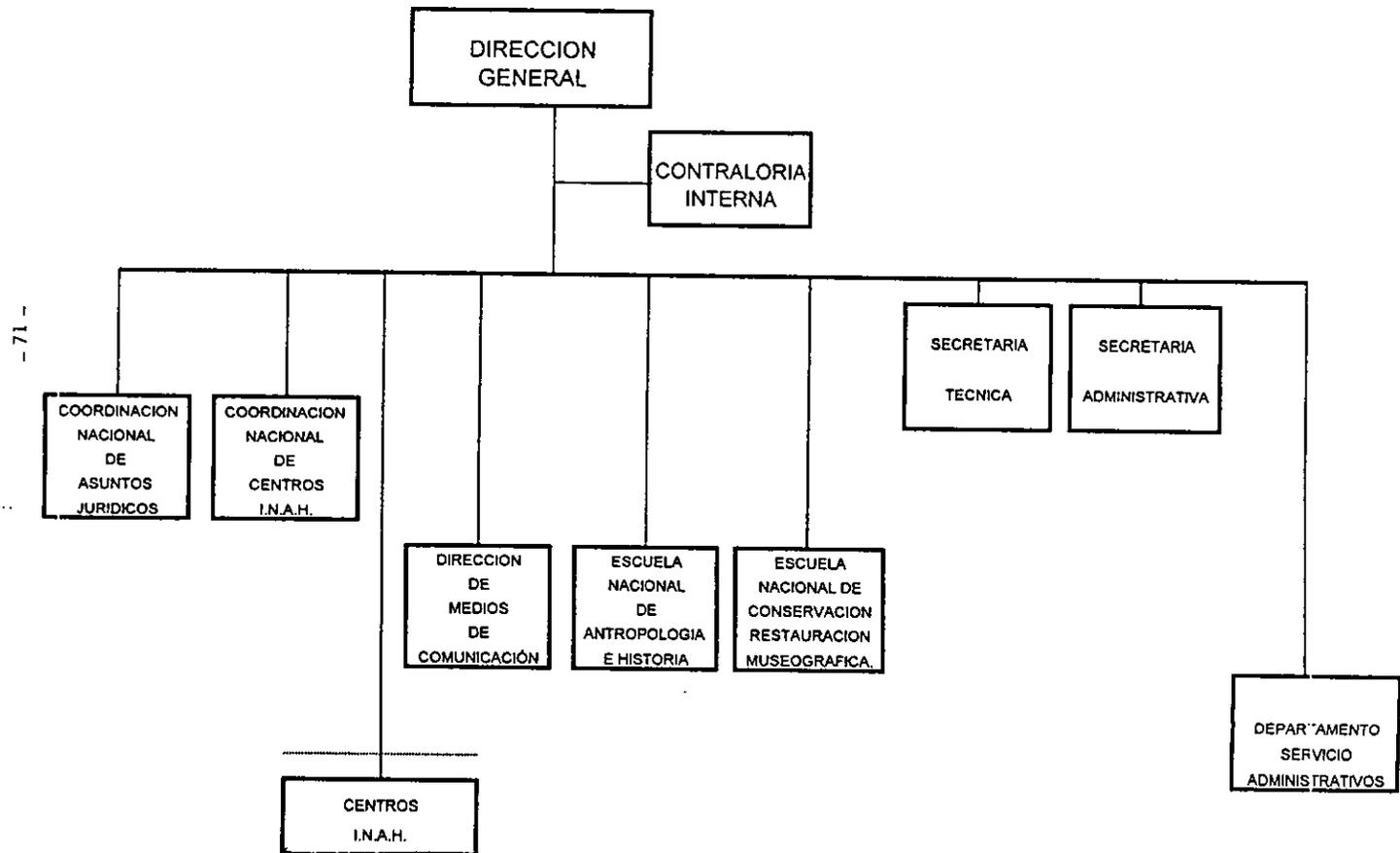
La toma de decisiones se realiza con base a una estructura (Ver organigrama), que tiene como principal cabeza a la Dirección General (nombramiento presidencial); 2 Secretarios y 13 Coordinaciones Nacionales, que de acuerdo con sus funciones se encuentran adscritos a la Secretaría Técnica o Administrativa.

Por otra parte, la organización de los trabajadores tiene como cabeza a tres Delegaciones Sindicales, que representan a: Investigadores (D-III-A-I); administrativos, técnicos y manuales (D-III-24) y arquitectos (DII-IA-2); todas estas delegaciones del SNTE.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.  
 INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA.  
 ORGANIGRAMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCION GENERAL.  
 ESTRUCTURA DICTAMINADA S . H . C . P .

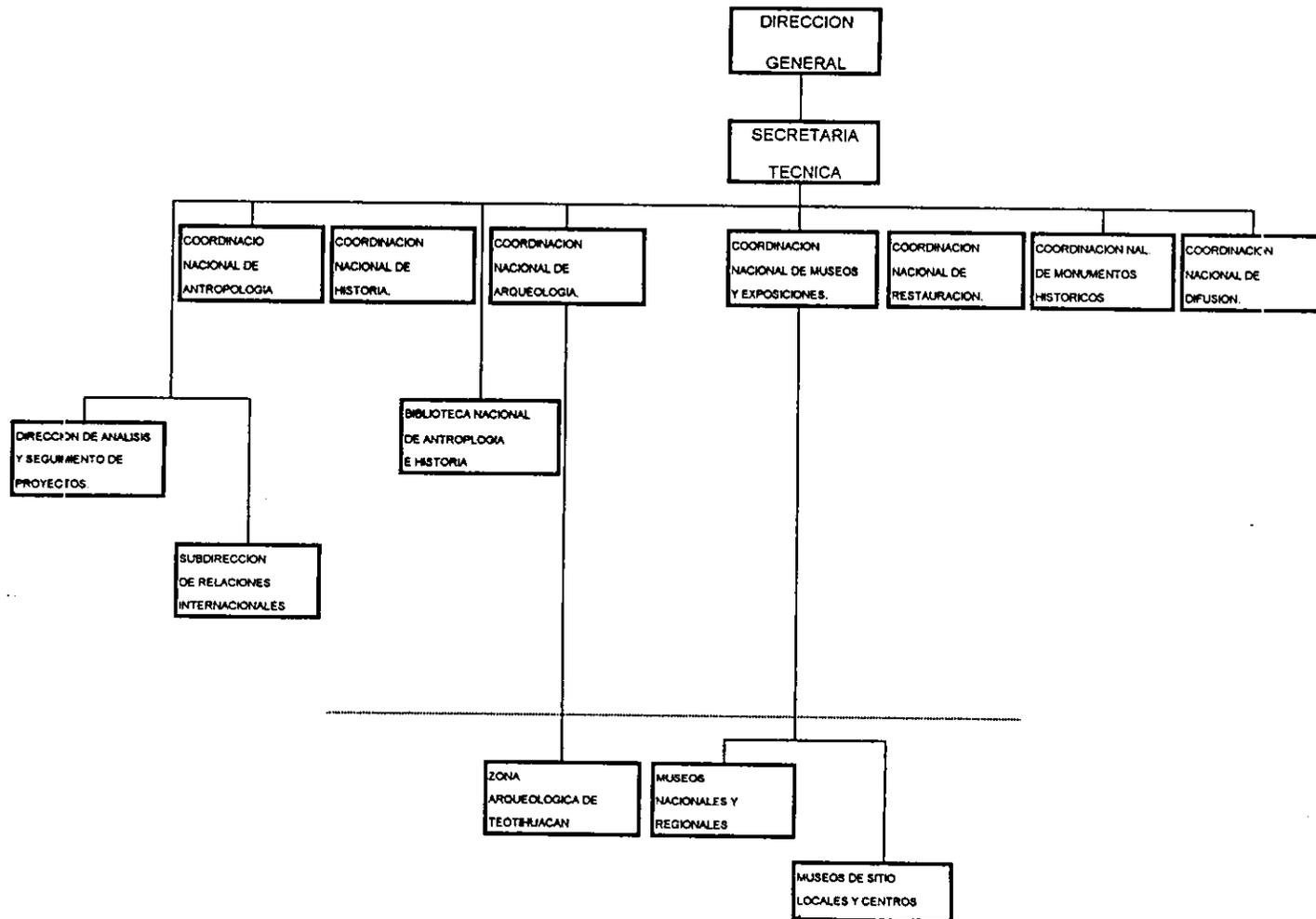
4 PUESTOS HOMOLOGADOS POR NORMA

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1 SECRETARIO PARTICULAR   | ( NIVEL DE DIRECCION )    |
| 1 COORDINADOR DE ASESORES | ( NIVEL DE DIRECCION )    |
| 2 ASESORES                | ( NIVEL DE SUBDIRECCION ) |

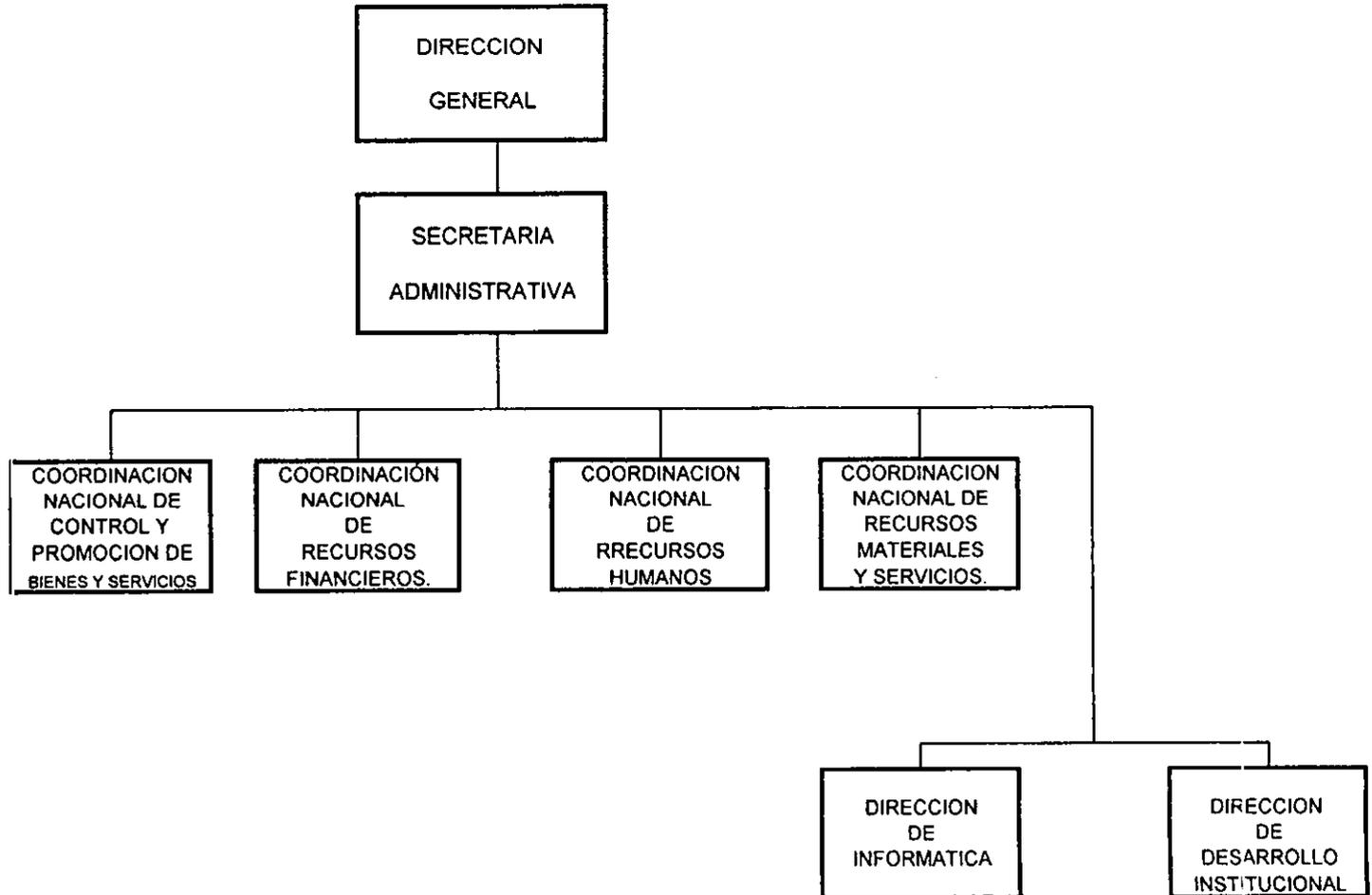


SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.  
 INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA.  
 ORGANIGRAMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARIA TECNICA.  
 ESTRUCTURA DICTAMINADA S.H.C.P.  
 JUNIO 1994.

- 72 -



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.  
INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA.  
ORGANIGRAMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA.  
ESTRUCTURA DICTAMINADA S . H . C . P .



La cotidianeidad de la atención del INAH se desarrolla dentro de un escenario que se conforma de:

27 MIL ZONAS ARQUEOLÓGICAS <sup>19</sup>

110 MIL MONUMENTOS HISTÓRICOS

108 MUSEOS <sup>20</sup>

31 DELEGACIONES REGIONALES

3 EDIFICIOS DE OFICINAS DONDE SE REALIZAN TRABAJOS DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

4 CASAS QUE ALBERGAN OFICINAS DE COORDINACIÓN NACIONALES

3 ESCUELAS <sup>21</sup>

2 TALLERES <sup>22</sup>

2 ALMACENES GENERALES

En el Distrito Federal se encuentran 2, 363 trabajadores y el resto (2,814), distribuidos en los 31 Centros estatales (Oficinas, Museos, Zonas, Monumentos).

---

<sup>19</sup> Se estima que en el país existen 200 mil sitios arqueológicos; el número de 27 mil 947 son las zonas que cuentan con registro oficial; sólo 176 zonas se encuentran abiertas al público (*El Universal*, 22 de julio de 1999).

<sup>20</sup> De los Museos 5 son nacionales; 2 metropolitanos; 23 regionales; 43 locales, 3 de sitio y 3 Centros Comunitarios (*El Universal*, 27 de julio de 1999).

<sup>21</sup> Se atienden 2, 432 alumnos con 612 profesores (Indicadores de Gestión, 1999).

<sup>22</sup> Uno de reproducciones y otro de publicaciones.

Como se puede observar, la tarea es monumental y los recursos con los que se cuentan son insuficientes (sólo se destacan los humanos). Para subrayar esta situación, repetimos que los 2, 814 trabajadores son responsables de atender 31 Centros estatales, haciéndose cargo de: 99 Museos; por lo menos 172 Zonas Arqueológicas y un estimado de 99, 000 Monumentos Históricos. De ninguna manera se piense que la división es aritmética (2, 814 entre 31): existen Centros Regionales como el de Sinaloa, que sólo cuenta con cuatro trabajadores (administrativos), a los que les corresponde la tarea de custodiar 2 Zonas Arqueológicas, 1 Museo y 2, 000 Monumentos Históricos.

Actualmente, el Instituto enfrenta problemáticas diversas, que van desde las que se establecen a partir de la polémica existente (y compartida, como señalábamos en la primera parte de este capítulo) sobre la concepción de las políticas y acciones dirigidas al patrimonio cultural, hasta las que cotidianamente se enfrentan con los trabajadores y administradores de los centro de trabajo, y que se resumen de la siguiente manera:

- a) Falta de recursos humanos.
- b) Realizar una profesionalización de la plantilla actual.
- c) Incrementos salariales.
- d) Mejorar condiciones físicas de instalaciones y de equipo.

Además de todas las derivadas de las relaciones humanas que se dan dentro de un contexto de tensión permanente, ocasionado por las pugnas de intereses

(autoridades vs. sindicatos), y el reconocimiento o no de jerarquías (investigadores vs. trabajadores técnicos; administradores vs. especialistas, entre otras).

En un análisis mecánico, poco reflexivo y conocedor del contexto de esta institución, resulta fácil suponer que la solución debiera iniciarse aumentando el número de trabajadores que existen, sobre todo en los centros estatales, y/o descentralizar la plantilla que se observa quizá muy abultada en el Distrito Federal.

Sin embargo, esta forma de atención al problema se ve obstaculizada principalmente por las normas administrativas<sup>23</sup> que actualmente enfrenta la Federación, que recomiendan, más que la contratación de personal de nuevo ingreso, el recorte y la eficientización del que ya existe.

Esto podría ocasionar, además de la descentralización del personal, la disminución de la calidad de los servicios que se ofrecen en los museos nacionales y/o, dejar de jugar un papel rector en las funciones de conservación, restauración y salvamento del patrimonio, dejando esta labor en manos de los centros estatales.

Los centros deben, a menudo, tomar sus decisiones junto con los gobiernos estatales, quienes además de no tener experiencia en la administración del patrimonio, tienen prioridades e intereses (vivienda, salud, empleo...), que los

---

<sup>23</sup> Programa Nacional de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP). Diario Oficial de la Federación, Martes 28 de mayo de 1996.

*obligan* a visualizar al patrimonio cultural más como una fuente de ingresos que como una actividad que requiere de su atención (técnica y política), e inversión financiera.

Aunque los sindicatos de la Institución seguramente estarían de acuerdo en aumentar la plantilla (es una de sus demandas), difícilmente colaborarían en un programa de descentralización<sup>24</sup> que pusiera en poder de los gobiernos estatales el manejo del patrimonio cultural.

En opinión de la autora de este trabajo, la solución no debe eludir dotar de una plantilla mínima a todos los centros estatales, donde se contemple más que personal que realice sólo funciones administrativas, personal técnico y de investigación que enlace y ejecute las líneas de trabajo que se elaboran en las instancias rectoras. La conformación de estas plantillas debe ser paralela a la instalación y ejecución del Programa de Profesionalización.<sup>25</sup>

En el mismo sentido de esta propuesta, estaría el fomentar y promover acciones como las que actualmente lleva a cabo la Coordinación Nacional de

---

<sup>24</sup> Sobre este aspecto se puede consultar el documento "Análisis General de la Iniciativa de Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación", Delegación Sindical del Personal Académico del Instituto Nacional de Antropología e Historia, Comisión de Análisis de la ILGPCN, mayo de 1999. México.

<sup>25</sup> incluido en el *PKOMAP, op. cit.*

Restauración,<sup>26</sup> que tienen como objetivo comprometer a las distintas comunidades en donde se localiza parte del patrimonio cultural en su restauración y conservación.

Para abundar en esta propuesta se sugiere indispensable ahondar en sus limitaciones:

La definición de una plantilla mínima debería tener como base un diagnóstico de las necesidades de cada entidad; en el que se incluirían acciones de corto, mediano y largo plazo. Estos instrumentos no existen. La detección de necesidades a menudo reflejan solamente aquellas que se tienen que atender de manera inmediata: un nuevo hallazgo arqueológico, goteras y/o vidrios rotos en museos, falta de equipo en otras. Las prioridades se definen por externos e intereses de otro tipo.

El Programa de Profesionalización (en PROMAP *op. cit.*: 50) viene a dar continuidad a los programas de capacitación, que desde la década de los setentas fueron instituidos en los organismos públicos del Estado. En el balance que se hace de estas acciones se señala que:

"En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación son los recursos humanos (...). Un factor importante

---

<sup>26</sup> Los proyectos de esta Coordinación han operado en Tupaturo, Mich., Yanhuitlan, Oax., Delegación Xochimilco y Milpalta en el D.F., San Miguel de Ixtla Gto, Santa María de los Angeles Mich.

que ha entorpecido la adecuada superación y profesionalización de los servidores públicos, lo constituye el hecho de que la capacitación de éstos no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales. Tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza o se desaprovecha, en tanto no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos."

Esta aseveración se puede ejemplificar en el INAH con por lo menos dos casos<sup>27</sup>:

De 1995 a 1998 se impartieron cursos de capacitación en conocimientos y aplicación de técnicas museográficas, dirigidas a personal de custodia, asesores y auxiliares de museografía que ya laboran como personal de apoyo en los montajes museográficos. Esta situación no se reflejó en el escalafón y tampoco en el salario.

Otro caso es el de los cursos de informática abiertos a todo el personal A.T.M. (administrativos, técnicos y manuales), sin tener la garantía de que posteriormente puedan acceder al equipo de cómputo en sus centros de trabajos.

---

<sup>27</sup> Informes anuales de la Dirección de Comisiones Mixtas. INAH

En el INAH existe, debidamente constatada, la necesidad de llevar a cabo acciones de profesionalización, sin que esto signifique que dicho programa esté teniendo resultados concretos. Su operación, pese a su prioridad, aún es tema de negociación entre autoridades y trabajadores, y motivo de diversas gestiones ante la Secretaría de Hacienda, quien tiene la responsabilidad de liberar los recursos que le den viabilidad a este proyecto.

Cabe aclarar que esta situación no es privativa del INAH. En igual circunstancia, con más o menos avances, se encuentran el Instituto Nacional de Bellas Artes y la Dirección de Culturas Populares, entre otras dependencias del Sector Cultura.

Por último: las acciones encaminadas a vincular a las comunidades en programas de conservación y restauración –con resultados muy alentadores hasta ahora–, enfrentan el problema de que al institucionalizarse como forma de trabajo, tendrán que contar con el referente y soporte de su ley Orgánica y reglamentos, sin menoscabo de las funciones<sup>28</sup> que tiene la institución en la participación de la ciudadanía dentro de sus proyectos.

Por lo que se ha descrito hasta este momento el panorama de la institución podría calificarse como desalentador, sin embargo, no debe considerarse de esta manera. La intención, en todo caso, es resaltar cómo en todas las situaciones el

---

<sup>28</sup> Consultar documento "Análisis General de la Iniciativa de Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación". *op. cit.*

centro de discusión, y posible transformación, se encuentra al enfrentar conflictos de intereses, endémicos al sistema político actual, cuyo arreglo recae en los protagonistas (autoridades, sindicatos), obligados a buscar una transformación de la institución, ante los requerimientos –no sólo administrativos sino de los escenarios que la globalización, la crisis económica y los avances de la democracia– que prefiguran momento a momento el país, y ante los cuales los trabajadores de la cultura tienen, también, una responsabilidad (C.F. García Canclini *op. cit.*: 16).

Como ya describimos, Mendel señala (*op. cit.*: 230) "el hecho de que ninguna transformación profunda de las instituciones es posible sin una transformación paralela en profundidad de la sociedad global, no es una confirmación de desesperanza, nos parece, más bien signo de una mínima lucidez".

### 3.2 TALLER DE REPRODUCCIONES PREHISPÁNICAS Y COLONIALES DEL INAH.

*"(...) Si lo anterior fue un simple comentario, nos parece inadecuado. Si tiene como base objetar nuestra obligación, nos preocupa enormemente.(...)"*

Texto suscrito por los trabajadores del taller y dirigido a la Directora General

Como ya señalamos, el INAH tiene entre sus principales funciones *la conservación y difusión* del patrimonio cultural. De éstas se desprenden acciones importantes que gozan de un gran reconocimiento en la sociedad, como son: los rescates arqueológicos, la restauración de inmuebles, las exposiciones en los museos y sus servicios educativos.

El taller de Elaboración de Reproducciones forma parte de los espacios que posibilitan el cumplimiento de estas funciones. Su labor consiste en dar a conocer el patrimonio cultural, mediante la comercialización y exhibición de reproducciones en cerámica y orfebrería, réplicas fieles o inspiradas en las colecciones bajo custodia del Instituto, en las que incluso se copian las huellas que el uso y el tiempo dejaron en las piezas originales (Moreno, 1998: 166).

La elaboración de reproducciones dentro del Instituto surgió del interés de combatir el saqueo y evitar la venta de piezas falsas.

Las piezas pueden ser adquiridas por el público interesado en los mismos puntos de venta que tiene la Institución en diferentes lugares del país. Se pretende que las personas que sienten gran aprecio y admiración por las piezas originales de cerámica y orfebrería, expuestas en los museos, puedan adquirir reproducciones de las mismas.

El primer taller que existió dentro del INAH se ubicaba en el antiguo Museo Nacional, en la calle de Moneda. Se producían piezas en yeso y no se buscaba, como ahora, la fidelidad, pues se creía que esto se asemejaba al trabajo de un falsificador (*idem*: 170).

Una segunda etapa del taller se inició en 1961, cuando se instaló maquinaria, equipo y se contrató personal para trabajar cerámica en el Museo del Carmen. En los primeros ocho años de funcionamiento se logró contar con un catálogo de aproximadamente 146 piezas. Cabe resaltar que los productos elaborados en ese tiempo fueron de gran calidad. Los mismos trabajadores iniciaron la capacitación de la mayor parte del personal que el taller tiene en la actualidad (*idem*: 171).

A finales de la década de los 60's se ubicaron, en las mismas instalaciones del Museo del Carmen, dos áreas más: una responsable de reproducir piezas coloniales, actualmente expuestas en el Museo Nacional de Historia y en el del Virreinato, y otra encargada de reproducir piezas representativas de la tumba VII del oro de Monte Albán (*idem*: 172).

A principios de la década de los 90's, el INAH reorganizó su normatividad y funcionamiento administrativo, buscando que los recursos que se generaban dentro de la Institución de manera más eficiente, pudieran ser utilizados en beneficio de los proyectos sustantivos con los que cuenta el Instituto.

Dentro del taller estas nuevas medidas implicaron dar un giro a su organización laboral y administrativa, para atender demandas de comercialización que significaron, desde un principio, cuestionar los procesos productivos que se llevaban hasta el momento.

En este nuevo escenario emergieron las situaciones que dieron inicio a un conflicto entre autoridades y trabajadores. Las primeras centraron su atención en la falta de productividad de la plantilla del taller, ya que el costo de la operación y nómina del mismo, no tenían una correspondencia positiva en los recursos que se generaban a partir de la venta de reproducciones.

Las demandas de los trabajadores se centraban en la reposición de plazas que habían quedado vacantes (jubilación, defunción y renuncia); programas para renovar y capacitar a todo el personal; así como en la necesidad de actualizar las herramientas y equipo que se utilizan en los procesos productivos.

En el caso del taller podemos observar cómo se presentan también las problemáticas que, como ya se señaló, se encontraban dentro del INAH:

- a) falta de recursos humanos.
- b) profesionalización de la plantilla.
- c) incrementos salariales (renivelación).
- d) Mejorar condiciones físicas de instalaciones y equipo.

Esta problemática institucional, como también ya se refirió, está inmersa en otra de mayor alcance: la indefinición de la vocación que ésta debe tener dentro de la sociedad nacional.

Como ya se describió, el origen del taller de reproducciones prehispánicas y coloniales respondió a la búsqueda de una alternativa que desalentara el saqueo y la falsificación. Esta función, como tal, no quedó enunciada en ningún programa

- a) la dinámica y capacitación que tenían los trabajadores del taller.
- b) El funcionamiento administrativo del taller.

Esta situación no es ajena a la que se presentó en muchas empresas mexicanas con la llegada de la globalización, como ya se describió en el cap. II de este trabajo.

Lo que sí diferencia a esta institución de las empresas privadas, es que en estas últimas las consecuencias las sufrieron tanto empresarios como trabajadores, mientras que en la primera no se enfrentan del mismo modo.

Al recate de las instituciones están acciones como el **Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)**, donde, de manera clara, se diseña la manera de enfrentar los nuevos retos, con objetivos para la administración pública, como los siguientes:

- Que esté orientada al servicio de la ciudadanía, y cercana a sus necesidades e intereses.
- Que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales, que vive y demanda el país; que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente, con programas precisos y claros de rendición de cuenta.

- Que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Estos programas deben ser ejecutados por el personal directivo y de mandos medios de la Institución, que muy raras veces a tenido un desarrollo continuo dentro de la dependencia, que ahora debe transformar. No es el empresario que conoce a sus recursos humanos y materiales y advierte qué es lo que hay que hacer, sino es el funcionario público quien, en máximo 6 años, está obligado a remontar funcionamientos e inercias, que en la mayoría de los casos tienen una antigüedad de décadas.

### 3.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

*"Al deshumanizar al otro, al despersonalizarlo, nos deshumanizamos. Y esa deshumanización que nos autoriza a cometer cualquier acto contra ese Otro definido como desigual, inferior, diferente, degrada a nuestro ser. Nos convierte en el verdadero Otro, que no es, deshumanizado al no tener referente. Inhumano al no reconocer la humanidad del Otro al no admitir la relación. Al negar la relación que tenemos".*

MARITZA MORENO

Desde su origen y hasta mediados de la actual década, el taller tomó la organización que tradicionalmente tienen los talleres artesanales del país.

En esta manera de planear el trabajo, predominaban criterios que sobrevaloraban la antigüedad del trabajador en el oficio. También se le daba una gran importancia a la especialidad. En el caso del trabajo en cerámica, una tercera parte de los trabajadores de esa área eran los responsables de cada proceso de producción: elaboración de moldes, armado y retoque de las piezas, pintura y pátina: el resto

solamente ayudaba a los *maestros* y esperaban la dimisión de uno para poder ocupar su lugar.

La toma de decisiones (técnicas y administrativas) y la planeación del trabajo estaban centralizadas en las autoridades locales del taller.

En décadas dicha forma de trabajo no se vio cuestionada por las autoridades de la institución, pues ofrecía los resultados que ésta requería para la atención de la demanda de piezas; sin embargo, tuvo que quedar atrás para enfrentar los nuevos requerimientos: lograr una mayor producción, establecer controles de calidad y preservar el oficio de ceramistas y/u orfebres reproductores.

Durante el año de 1995 y finales de 1996, trabajadores y autoridades del centro de trabajo se vieron inmersos en un proceso de continua discusión. Ambas partes presentaron propuestas y enfrentaron conflictos, donde tanto unos como otros, cuestionaban la capacidad y habilidad que había en el otro para transformar al taller.

Con objeto de modificar esta situación laboral –a propuesta de la autoridad local y como un acuerdo mixto–, en noviembre de 1995 se invitó a un asesor externo para llevar a cabo una dinámica de grupo, que evidenciara los obstáculos para elaborar un proyecto conjunto. Mediante el uso de la técnica T.K.J.<sup>29</sup>, dicho asesor facilitó que autoridades y trabajadores externaran el siguiente diagnóstico:

---

<sup>29</sup> La técnica para la planeación participativa tiene como objeto identificar problemas sociales y proponer soluciones mediante un procedimiento de dinámica de grupos. Fue desarrollada en la Sony Corporation por

## "LAS SOMBRAS DE UN TALLER"

### - EVALUACIÓN PARCIAL DE UN PROYECTO QUE BUSCA UN FUTURO -

1. Falta de respeto, falta de comunicación, diferencias personales, desmotivación y divisionismo, además de falta de compromiso con el trabajo.
2. La necesidad real e inmediata de la planificación general de los talleres, para que de éste se derive la organización a desarrollar en los siguientes aspectos:
  - Técnico-prácticas.
  - Sociales
3. El desequilibrio de capacidades genera la necesidad de capacitación y limita la viabilidad de un programa de estímulos en la producción a corto plazo.
4. Falta de patrones para la optimización de los recursos existentes, así como el suministro eficiente de los mismos.

Los resultados de esta dinámica tuvieron como principal consecuencia:

- a) El trabajo dentro del área de cerámica se organizó en equipos, con objeto de asegurar que los conocimientos de cada *especialista* fueran transmitidos al resto de los componentes de la cédula, y garantizar que todos los trabajadores se capacitaran en cada uno de los procesos de trabajo.

---

Shunpei Kobayashiii, a partir de una técnica de identificación de problemas, denominada KJ por su creador, el antropólogo Jiro Kawakita.

Considerando la planeación como una extensión del proceso de resolver problemas, la técnica de TKJ considera tres etapas de planeación: A) la identificación del problema, B) la identificación de los coproductores del problema, C) la búsqueda de la solución del problema. (fuente: en Cuadernos Prospectivos "La técnica TKJ de Planeación Participativa" y Dr. Felipe Rosano, publicado por el Centro de Investigación Prospectiva, fundación Javier Barrios Sierra D. C. Número 6, serie A, México, abril de 1977).

b) En la planeación de la producción participaron autoridades locales junto a representantes de cada uno de los equipos de cerámica; en el caso de orfebrería participaron todos los trabajadores.

Sin embargo aún no se lograba obtener un proyecto. La desconfianza de los unos con los otros (autoridades y trabajadores) predominaba, pues no existía claridad sobre cuáles eran decisiones mixtas y cuáles privativas a cada uno de los componentes del binomio.

Esta situación fue patente cuando los trabajadores sostuvieron un paro de 15 días (agosto de 1996), en protesta por la contratación de una persona en el área administrativa. Para la autoridad local la necesidad era clara; los trabajadores, sin embargo, no lo consideraban así, pues opinaban que una vez iniciado un proceso de toma de decisiones mixto, las decisiones administrativas también debían ser consultadas.

El conflicto se resolvió con la intervención de las autoridades centrales quienes, junto a las autoridades locales, presentaron y recibieron propuestas durante siete reuniones, que culminaron con la aprobación de un proyecto, presentado por los trabajadores, llamado **Taller de Reproducciones 1995-2000**, cuyo objetivo general era transformar la organización del taller y lograr los siguientes objetivos específicos:

1. Autosuficiencia.
2. Rectoría.

3. Atender la demanda existente para la comercialización y difusión de las reproducciones.
4. Ampliar la cobertura y la eficiencia de los servicios que se ofrecen a la comunidad.
5. Contar con un catálogo representativo de las piezas de todas las culturas, que abarca el acervo bajo custodia del INAH, en piezas elaboradas en cerámica, joyería y platería.
6. Garantizar la calidad de las reproducciones, tanto interna como externamente.
7. Estimular la actividad del trabajador.

El establecimiento y acuerdo sobre estos siete puntos significó el inicio de una labor, que comprometió tanto a las autoridades como a los trabajadores, en la transformación del taller, no como una ínsula fuera del Instituto, sino como un proyecto que le diera identidad dentro del funcionamiento general del mismo.

En este sentido cabe destacar dos hechos:<sup>30</sup>

- a) La producción de 14 piezas (nuevos modelos), que sustituyeron a las piezas originales de la Sala Maya del Museo Nacional de Antropología, expuestas en Italia y en el Museo de San Ildefonso. Esta labor, realizada por los trabajadores del taller, logró que dicha sala se mantuviera abierta al público durante los casi dos años en que estas piezas estuvieron fuera del museo.

---

<sup>30</sup> Estos se pueden constatar en la Introducción que se hace al diagnóstico general elaborado en este centro de trabajo por las autoridades y los trabajadores en marzo de 1999.

b) Actualmente, un paso inicial para readecuar y testificar la calidad de las piezas se lleva a cabo, de manera conjunta, con los arqueólogos responsables de las piezas de los museos.

El balance obtenido en el Proyecto **Taller de Reproducciones 1995-2000** se realizó por autoridades y trabajadores en diciembre del 1999.

Si bien el objeto de este trabajo no es abundar en mayores datos sobre los resultados cuantitativos y cualitativos que a la fecha se han obtenido en este centro de trabajo, se quiere resaltar lo siguiente:

A diferencia de la elaboración del proyecto, donde se aceptó sólo una de las propuestas planteadas por ambas partes (la de los trabajadores), el balance se llevó a cabo de manera mixta en la discusión, análisis, acuerdos y redacción de los puntos.

Por otra parte, es interesante observar el avance obtenido en la conceptualización de los objetivos específicos.<sup>31</sup> En 1996 la función de rectoría en reproducciones se concebía como:

"Establecer, de manera conjunta, alguna forma jurídica que de carácter y sustento a ésta, manteniendo de esta manera la presencia del taller rector en talleres

---

<sup>31</sup> Las comparaciones entre 1996 y 1999 se establecen a partir de revisar las redacciones que existen en los documentos: "Taller de Elaboraciones 1995-2000" y "Análisis del Proyecto 1995-2000".

externos, captando su producción y estableciendo controles de calidad para triangularla a comercialización."

En 1999 a la función de Rectoría en reproducciones se le dan los siguientes contenidos:

- Tener control de la calidad en las reproducciones que se elaboraron fuera del taller.
- Ser promotores de los cambios en la legislación que norme la actividad de los reproductores.
- Lograr que la calidad y fidelidad en las reproducciones tengan un alto nivel, y con ello fomentar su compra e interés por formar colecciones de dichas piezas, con el objeto de coadyuvar en la protección del patrimonio y apoyar los esfuerzos en contra del saqueo y tráfico ilícito de piezas originales.
- Dar una difusión del patrimonio mueble, bajo custodia del INAH, a través de las reproducciones y evitar la producción de objetos de mala calidad, que cuenten con motivos prehispánicos o coloniales en su diseño.
- Promover el rescate de técnicas tradicionales en la elaboración de reproducciones.
- Posibilitar y dar alternativa a talleres alfareros que ya existen, para producir reproducciones.
- Compartir la experiencia acumulada con el exterior.
- Contar con un catálogo representativo del acervo bajo custodia del INAH.

Mientras en 1996 las funciones y actividades para la Rectoría se reducían a la vista y supervisión de los talleres externos (que maquilan piezas que comercializa el INAH); en 1999 se propone el siguiente programa de trabajo:

1. Lograr la aceptación de los talleres externos para colaborar en su labor.
2. Impartir capacitación en reproducciones.
3. Proporcionar criterios para la selección de la materia prima.
4. Supervisar y asesorar la producción.
5. Lograr un control de calidad.
6. Apoyar con asesoría legal y administrativa en el establecimiento de contratos.

Cabe aclarar que el taller aún no es rector en la actividad de producir reproducciones a nivel nacional, pero de 1995 al 2000 contó con la experiencia y capacitación que le permiten dar una dimensión real a este objetivo. En 1996 todavía no se ponía en práctica el funcionamiento para lograr este fin, ni se tomaban en cuenta las necesidades que había para ello. Se partía de que ya se podía ser rector. De aquí que en 1999 se concluya lo siguiente:

"(...) en principio, que sí bien existe ya una preparación para asumir la función de rectoría, ésta requiere de ser reforzada por la conformación de una plantilla ideal que posibilite contar con los recursos humanos suficientes para atender las necesidades de talleres externos. La conformación de dicha plantilla tendría como primer paso contar con los programas de capacitación dentro del taller, que coadyuven a que todos los trabajadores cuenten con los elementos de conocimiento sobre cada uno de los procesos que conlleva el trabajo de realizar una reproducción

independientemente del nivel de habilidad o destreza con el que ya cuente el trabajador para llevar a cabo este trabajo."

En el proyecto no se consideraba reestructurar el funcionamiento del taller, sin embargo, para ir avanzando en el logro de los objetivos propuestos, la reestructuración<sup>32</sup> se dio de manera paulatina. Actualmente existen dentro de las áreas departamentos de: investigación, elaboración de infraestructura (modelos, moldes, matrices, hules y troqueles) y servicios a la comunidad.

Hasta antes de 1999 no existía un programa de capacitación que, concretamente, buscara la profesionalización de los trabajadores. De 1997 a la fecha se han invertido un promedio de 754 horas en capacitación. El programa se ha elaborado con comisiones mixtas y ha tenido el apoyo de las autoridades centrales. Las temáticas han tenido como objetivo dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades que se requieren para lograr, además del dominio de su actividad, la formación que los prepare para participar en la capacitación y planeación de nuevas empresas (diseño de nuevas piezas y servicios a la comunidad, entre otras).

Actualmente, y de manera mixta, el taller ya propuso ante las autoridades centrales (administrativas y sindicales) el curriculum, que de acuerdo con el PROMAP, garantice la seriación de contenidos y la evaluación que posibilite

---

<sup>32</sup> Está descrita en su manual técnico recién aprobado por la dirección de desarrollo institucional del propio INAH.

ascender en el escalafón, sin necesidad de que se desocupe una plaza. Sin embargo, esta propuesta corre la misma suerte de otras que se han desarrollado dentro del INAH y que -como ya se señaló en el apartado anterior-, están detenidas por gestiones ante la Secretaría de Hacienda y/o la negociación entre autoridades administrativas y comités sindicales.

Por último, se resalta que la planeación de todas las actividades del taller se realizan dentro de un Comité Mixto, que si bien aún no ha sido formalizado por las autoridades actuales, funciona en la vía de los hechos.

#### CONCLUSIONES

Si, como ya se afirmó en repetidas ocasiones en el presente trabajo, la cultura es *objetivo y finalidad del desarrollo humano*, y esta se puede observar y transformar en los múltiples escenarios donde se lleva a cabo el acto humano, su pluridiversidad (Bonfil, *op. cit.* González, *op. cit.*) puede observarse en los diferentes modelos de conducta, actividades y hábitos que se manifiestan al interactuar los miembros de un grupo, una comunidad o una sociedad (Revueltas: 301).

Cuando hablamos de cultura laboral su campo se centra en las concepciones, relaciones, valores, sentimientos, capacitación y educación que condicionan el comportamiento laboral dentro de una organización (empresa, institución).

La cultura es producto de un desarrollo histórico; cambia, se transforma, se enriquece o empobrece, ya que de manera permanente se nutre, tanto de las expectativas y memorias del pasado, como de las vivencias del presente y anhelos del futuro (*idem*).

Las personas dentro de una institución pueden a tener la misma adscripción (empleados de la organización "X") sin ser individuos seriados, por lo que ante un mismo estímulo (órdenes, normas, proyectos de la cúpula), tienen respuestas diferentes. La interpretación de este hecho es un asunto cultural, simbólico grupal (Blanco, *op. cit.*: 167, 189).

Por otra parte, como también se ha señalado en el texto de este trabajo, las deferencias entre las personas (subgrupos, clases) son originadas por los desniveles jerárquicos que existen dentro de las mismas, produciendo la tensión necesaria que mantiene la transformación de la cultura.

En el caso de las personas que laboran en el taller, la transformación de los componentes de su cultura se inició ante las nuevas demandas (retos) de las autoridades (sistema político). Este hecho, cotidiano en la mayoría de las empresas del país, se considera diferente (no único), porque como punto de partida (y referencia), tiene un proyecto cuya concepción, seguimiento y evaluación es mixta (autoridades y trabajadores).

El proyecto, como una meta a lograr por todas los integrantes del taller, posibilitó la identificación entre lo individual y lo que se buscaba alcanzar de manera colectiva; entre lo objetivo y lo subjetivo. Se crearon experiencias grupales a las que se les ha ido dando un significado, motor de las acciones que se han llevado a cabo (Louis-Guerin y Zavalloni, *op. cit.*: 66-75).

Pichon Riviere (1983) define un esquema que permite analizar los avances de un grupo, así como detectar cierto tipo de obstáculo para el cumplimiento de la tarea. Dice que en todos grupos ocurren eventos *universales*, como por ejemplo la resistencia al cambio, la manifestación de ansiedades básicas que amenazan la estructura interna del grupo; pero también ocurren fenómenos que fortalecen el proceso grupal, como el establecimiento de vínculos afectivos y de afinidades. Simultáneamente suceden en cada grupo una serie de *particularidades* que lo hacen diferente de otros grupos.

En el lapso de 1995-1999 que se está analizando dentro del Taller de Reproducciones, la resistencia al cambio, e inclusive la manifestación de las ansiedades básicas ha sido recurrente: una de estas situaciones fue evidente cuando una gran mayoría de los trabajadores, apoyados por la autoridad local, optaron por la formación de equipos<sup>33</sup> para favorecer la capacitación en todos los procesos de la producción. De inmediato las dos terceras partes de los trabajadores encontraron la oposición de los trabajadores más antiguos, que por

---

<sup>33</sup> Diagnóstico General Marzo de 1999. Taller de Reproducciones INAH.

más de treinta años habían esperado alcanzar el nivel de *maestros*, aunque no todos lo habían logrado.

En el mismo sentido, apenas en agosto de 1999 los trabajadores se sintieron amenazados por la autoridad local, cuando ésta propuso la contratación de asesores externos para la elaboración del Manual Técnico. En opinión de los trabajadores esto podría significar que *otros* se apoderaran de su conocimiento y con ello poner en peligro su materia de trabajo.

Sin embargo, la afinidad y encuadre<sup>34</sup> que les han posibilitado contar con un proyecto, cuyo seguimiento y evaluación se realiza colectivamente, ha permitido el avance, e inclusive hacer de los trabajadores del taller un grupo que depende poco del Comité Sindical para tomar sus decisiones internas. Igualmente, las autoridades depositan cada vez más la planeación de las acciones del taller en el trabajo que realizan conjuntamente con los trabajadores.

En la experiencia del Taller de Reproducciones del INAH no se ha culminado con un proceso de toma de conciencia de los actores participantes (Mendel, *op. cit.*: 230), pero se ha avanzado en el acortamiento de la distancia entre autoridades y trabajadores lo cual, se plantea, pueden ser las bases para lograr este objetivo.

---

<sup>34</sup> Encuadre: es una institución, en el sentido de que esta constituida por normas y conductas que se mantienen constantemente. Además que de la permanencia de los elementos que lo sustentan, depende la posibilidad de reconocer las conductas en la medida en que el encuadre tiene una cualidad organizadora de la percepción del sujeto, pues le manifiesta aquello que puede faltarle (José Bleger. "Crisis, ruptura y superación", Editorial Cuico, 1998).

La diferencia entre este proceso y el que se hubiera logrado con la intervención de psicólogos y/o administradores especializados en la organización, es que éstos, sin duda, hubieran logrado establecer las estrategias y parámetros que garantizaran el aumento de la productividad y la calidad en todos los procesos, pero es poco probable que hubieran logrado el compromiso de los trabajadores y/o su vinculación con un proyecto de más largo plazo (Rectoría, Profesionalización).

## CONCLUSIONES GENERALES

La presente tesina ha tenido como objetivo ubicar, desde la perspectiva de los psicólogos organizacionales (Harris, *op. cit.*; Keith y Newtron, *op. cit.*; entre otros autores) y de los representantes del sociopsicoanálisis institucional (Lorau, *op. cit.*; Mendel, *op. cit.*; entre otros), la labor de profesionales de las ciencias sociales, especialmente de los psicólogos, dentro del campo de investigación de la cultura laboral.

Es común que cuando los psicólogos llegan a ofrecer sus servicios profesionales a una organización pública o privada, su labor se vea limitada a un departamento de selección de personal y/o dentro de las áreas de capacitación. En México son pocas demandas que se les presentan a los profesionales de las áreas sociales para transformar una empresa o institución; las solicitudes más *interesantes* son las que tienen como fin *eficientar* a las organizaciones que, cada vez más, están en manos de administradores de empresas, quienes tienden a basarse en estudios, políticas de estímulos, inclusión de tecnología y recorte de personal (Torres, *op. cit.*; Montaña, *op. cit.*; Rifkin, *op. cit.*).

El reforzamiento de la individualidad sobre la comunidad es parte de las características que la cultura occidental impuso al trabajo. Se solicita a los trabajadores que para desarrollar su labor aumenten el rendimiento personal y se adecuen a las necesidades de las empresas (Estrada, *op. cit.*)

La propuesta que se hace en este trabajo es tomar la cultura laboral de los integrantes de una empresa (organización o institución) como punto de inicio para la transformación de ésta, partiendo de la aseveración de que la cultura no es un aspecto del desarrollo social, sino la matriz que contiene y explica el pensamiento social, económico, educativo, psicológico y religioso, sobre el que se basa un grupo humano para ser y transformarse (González, *op. cit.*; Bonfil, *op. cit.*).

En este sentido, la presente propuesta se diferencia de las estrategias que utilizan los psicólogos organizacionales, ya que estos conciben a la cultura fundamentalmente como la fuente de comportamientos visibles, que hay que estimular o modificar dentro de una empresa (Harris, *op. cit.*; Torres, *op. cit.*).

Frente a esta concepción, se sugieren nuevas alternativas a partir de las experiencias, tesis y teorías de los sociopsicoanalistas, quienes consideran que la intervención debe iniciarse tomando como base el pensamiento, reflexión y juicio de todos los componentes de una empresa, para garantizar que los resultados no sean temporales, y que tampoco se reduzcan sólo a lograr una mayor productividad. Lo que se busca con la propuesta de estos autores, es lograr un mayor compromiso con la empresa y con el contexto social donde se encuentra inmersa (Mendel, *op. cit.*; Lorau, *op. cit.*).

Esta forma de trabajo propicia que se hagan evidentes concepciones, relaciones, valores, sentimientos, capacitación y educación; campos de la cultura laboral que

condicionan su quehacer dentro de una organización, lo cual posibilita ver cómo las personas se ven a sí mismas en relación con otros dentro de la sociedad y, por tanto, sus proyectos y luchas como sujetos individuales y colectivos (Louis-Guérin y Zavalloni, *op. cit.*).

Hasta hace muy poco el trabajo posibilitaba a las personas contar, no sólo con un medio de subsistencia, sino también con un reconocimiento social. Este valor se ha ido perdiendo, en gran parte, al sustituir al hombre por nueva tecnología (Rifkin, *op. cit.*; Offe, *op. cit.*).

En el caso de México, desde el siglo pasado pero sobre todo en el actual, se han escrito varias obras donde se reflexiona sobre qué es y qué significa ser mexicano; sin embargo, esto no ha concretizado en un conocimiento profundo de los habitantes del país, que sirva como referencia para la toma de decisiones tendientes a evitar injusticias, desigualdad o, específicamente, para el diseño de programas de capacitación para el trabajo y políticas de gobierno.

Las investigaciones empíricas que se han llevado a cabo por (Alducin *op cit*; *Management Today op cit*), aportan información, especialmente sobre valores que pueden ser tomados como punto de partida para otros estudios más específicos, encaminados a reconocer las diferencias que existen entre los trabajadores del país, producto de su identidad cultural.

De acuerdo con las nuevas teorías de desarrollo de las organizaciones, la educación debe centrar sus esfuerzos en desarrollar aspectos como la labor en equipo, la plasticidad mental y el conocimiento abstracto entre los trabajadores, que les posibilite la participación dentro de la toma de decisiones, tendientes a borrar las fronteras dentro de sus ocupaciones (Casalet en Villavicencio, *op. cit.*).

En México, sin embargo, los requerimientos educativos no han respondido a las necesidades técnicas que se presentan en los procesos de producción, más bien responden a las necesidades de control y acumulación de empresas (Munguía, *op. cit.*).

Una de las opciones que se proponen, es la creación de servicios de formación profesional y técnica que, se considera, son más rentables que la inversión en educación básica, ya que posibilitarían, a mediano plazo, que las empresas contraten personal que coadyuve en la transformación y el logro de una mayor competitividad (Casalet en Villavicencio, *op. cit.*).

Lo que ya es una realidad son las opciones que la sociedad está dando a los problemas que se derivan de la globalización (desempleo, excesiva tecnificación y falta de profesionalización). Podemos observar dichas alternativas en la creciente formación de O.N.G's; Redes y trabajo independiente (Rifkin, *op. cit.*; Estrada, *op. cit.*).

Subyace un conflicto de intereses entre Estado, empresas y trabajadores. Dichos intereses crean y mantienen una dinámica de movimiento que define los escenarios en los que hay posibilidad de actuar.

Para la investigación y posible creación de alternativas para estas situaciones, en este trabajo se propone el estudio de la realidad en la que se ubican las empresas (organizaciones) en tres niveles: 1) el que protagoniza el Estado y los empresarios mexicanos; 2) en el que se encuentran los trabajadores y 3) en el que se encuentran tanto las organizaciones no formales de trabajo como los estudiosos en general. La agrupación en niveles obedece a una propuesta arbitraria de valores (intereses y actitudes) que, se piensa, identifican a los grupos que conforman los mismos (niveles) y que posibilitan (al interesado en el análisis de esta realidad) sintetizar toda la pluridiversidad cultural que existe en relación con su objeto de estudio.

Los trabajadores de la cultura –se pone a su consideración–, podrían tener como función la construcción del sentido social que debe tener el proyecto nacional; sin embargo, no están exentos de problemas, pues además de la falta de recursos de todo tipo, enfrentan la situación de indefinición de su función social (García Canclini, *op. cit.*; Florescano, *op. cit.*).

Concretamente dentro del Instituto Nacional de Antropología e Historia, actualmente se llevan a cabo experiencias con comunidades, y con los mismos

trabajadores, que afirman la posibilidad de crear proyectos, en donde todos los participantes de las acciones ponen en juego sus intereses, valores y actitudes dentro de procesos de reflexión y trabajo, que hacen manifiesta la pluridiversidad cultural (documentos internos Coordinación Nacional de Restauración; Taller de Elaboración de Reproducciones, *op. cit.*).

Como se puede observar en la lectura del presente texto, tanto las instituciones civiles como los estudiosos del tema demandan cambios en el manejo de las relaciones interpersonales que se dan hoy en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Dichos cambios deben encaminarse al logro de compromisos y proyectos, en los que participen autoridades y trabajadores que tengan como base la reflexión, análisis y posible modificación de su actual "cultura laboral", dentro de un contexto mundial que se ve convulsionado por hechos como la globalización de los mercados, la excesiva tecnificación, el desempleo y la falta de coherencia entre los modelos educativos y las necesidades del mundo laboral.

BIBLIOGRAFIA

Alduncin Abitia, E. (1989): *Los Valores de los Mexicanos*. México: Fomento Cultural Banamex, A.C.

Bartra, R. (1987): *La Jaula de la Melancolía*. México: Grijalbo.

Blanco, A. (1998): *Cinco tradiciones en la Psicología Social*. Madrid: Ed. Morata.

Bleger, J. (1998): *Crisis, ruptura y superación*. Argentina: Cuico.

Blumer, U. (1969): *Symbolic Interactionism*. Engle wood cliffs: Prentice-Hall.

Bonfil Batalla, G. (1994): *México profundo*. México: Grijalbo.

Bourdieu, P. (1990): *Sociología y Cultura*. México: Grijalbo.

Bordieu, P. y Wacquant Loi J.D. (1995): *Respuesta por una Antropología Reflexiva*. México: Grijalbo.

Brachet-Marquez, V. (1996): *El pacto de Dominación, Estado, Clase y Reforma Social en México (1910-1995)*. México: Colegio de México.

Casalet, M. (1994): "La formación profesional y técnica frente a los desafíos de la competitividad", en: Villavicencio, D. (coord.) *Continuidades y Discontinuidades de la Capacitación*. México: Ed. UAM-Fundación Friedrich Elbert, pp. 21-59.

Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, Informe. (1997): *Nuestra diversidad creativa*. UNESCO: Ediciones Sta. María.

Conaculta-INAH. (1998): *Indicadores de gestión 1998*. México.

Coordinación Nacional de Restauración (1997-1998): "Documentos internos sobre Conservación, Identidad y Desarrollo", en: Artículos y ponencias. México: INAH.

Danis, K. y J.W. Newtron, et.al. (1988): *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México: Mac Graw-Hill.

Delegación sindical del personal académico del Instituto Nacional de Antropología e Historia. (1999): *Análisis General de la iniciativa de ley general del patrimonio cultural de la nación*. México.

Díaz Guerrero, R. (1986): *El ecosistema sociocultural y la calidad de la vida*. México: Trillas.

Díaz-Guerrero, Moreno y Díaz Loving. (1995): "Un eslabón perdido en la Investigación sobre valores y su persistencia", en: *Revista de Psicología Social y Personalidad*. Vol XI. No. 1. México, pp. 2-10.

Estrada Iguíniz, M. (1996): *Después del despido*. México: CIESAS.

Florescano, E. (compilador), (1993): *El patrimonio cultural de México*. México: Fondo de Cultura Económica.

Forrester, V. (1997): *El horror económico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

García Canclini, N. (1995): *Consumidores y Ciudadanos*. México: Grijalbo.

Guattari, F., et.al. (1987): *La Intervención Institucional*. México: Plaza y Valdez.

Guerrero, G. (1995): "Política y patrimonio cultural (las instituciones culturales contra el patrimonio cultural)", en: *El patrimonio sitiado*. México: D I I A 1, SNTE.

Hall, R. (1988): *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Prentice Hall.

Harris, J. (1990): *Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ciencia y técnica ed. S.A.

Ibarra, E. y Montaña, L. (1987): *Mito y Poder en las organizaciones*. México: Trillas.

Ito Sugiyama, M. E. (1996): *El estudio de los valores desde una perspectiva etno-psicológica. Alcances y Limitaciones*. Tesis Doctorado. México: UNAM.

Lapassade, G. (1985): "La transformación de la burocracia", en: *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. México: Gedisa, pp- 203-229.

Lash, Scott, y John Urry (1987): *The end of organized capitalism, madison*. USA: The University of Winscondin Press.

Ley Federal del Trabajo (1999): México: Ed. PAC.

Louis-Guérin, C. y Zavalloni, M. (1987): "L'ego-ecología comme étude de l'interaction symbolique et imaginaire de soi et des autres", en: *Sociologie et Sociétés*, XIX (2), pp. 65-75.

Lourau, R. (1994): *El análisis institucional*. Argentina: Amorrortu.

Mendel, G. (1987): "El sociopsicoanálisis institucional", en: *La intervención institucional*. México: Plaza y Valdez, pp. 201-253.

Micheli, J. y A. Arteaga. (1994): "Capacitación: supuestos, desempeño y retorno de una política", en: Villavicencio (coord.) *Continuidades y discontinuidades de la capacitación*. México: Ed. UAM-fundación Friedrich Elbert, pp. 63-101.

Monsiváis, C. (1987): *Entrada Libre. Crónicas de la sociedad que se organiza*. México: Ediciones Era.

Moreno Guzmán, M. O. (1998): *Encuentro y Desencanto. El público ante las reproducciones en Museos*. Tesis de Maestría en Museos, México: UIA.

Morris, Ch. (1992): *Psicología*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

Munguía, J. (1992): "Consideraciones en torno a la educación y el trabajo", en: *Relaciones*, No. 7-9. México: DCSU-UAM Xochimilco, pp. 68-87.

Munguía. (1996): "Formación profesional y calificación laboral en México. Balance y alternativas", en: *Relaciones* No. 13-14. México: DCSU-UAM Xochimilco, pp. 63-99.

Ouchi, W. (1982): *Teoría Z*. España: Fondo Educativo Interamericano.

Offe, C. (1992): *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza editorial.

Olivé Negrete, J. C. (1995): *INAH Una historia. Antecedentes, organización, funcionamiento y servicios*, (vol. 1). México: INAH.

Olivé Negrete, J. C. (coord.), Cottom, B. (asist.). (1995): *INAH Una historia. Leyes, reglamentos, circulares y acuerdos*, (vol. 2). México: INAH.

Pichon-Riviere, E. (1983): *El proceso grupal*. Buenos Aires: ed. Nueva Visión.

Poder Ejecutivo Federal. (1996): "Programa Nacional de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP)", en: *Diario Oficial de la Federación*, martes 28 de mayo de 1999, México: Secretaría de Gobernación.

Revueltas, A. (1999): "Cultura Política: El uso de las emociones para coservar el poder", en: *Psicología Política del nuevo siglo*. México: SEP. SOMEPSO.

Rifkin, J. (1996): *El fin del trabajo*. México: Paidós.

Rosano, F. (1997): "La técnica TKJ de Planeación Participativa", en: *Cuadernos Prospectivos*, No. 6, Serie A. México: Fundación Javier Barrios Sierra.

Torres Valdez, B. (1994): *Planeación del cambio de cultura organizacional y valores del trabajador mexicano*. Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología-UNAM.

Urquidí, V. (coord.). (1997): "México en la Globalización", *Informe de la Sección Mexicana del Club de Roma*. México: FCE.

Velazquez, P. Y Matadamas, M. (1999): "Patrimonio Cultural a Debate", en: *El Universal*. México: diario.

Villavicencio, D. (coord.). (1994): *Continuidades y discontinuidades de la capacitación*. México: Ed. UAM-Fundación Friedrich Elbert.

Villavicencio, D. (coord.). (1994): "La calificación de los trabajadores, aprendizaje e innovación", en: *Continuidades y discontinuidades de la capacitación*. México: Ed. UAM-Fundación Friedrich Elbert. 105-124

## APENDICE

### PROCESO DE TRABAJO

Cerámica. El trabajo del ceramista inicia con el modelado de la pieza. Esta se hace en plastilina, preferentemente. Frente a la pieza, el trabajador inicia el rito que, seguramente, se dio hace cientos de años: imprimir emoción y habilidad, dando vida, paulatinamente, a una pieza gemela de la original.

De este modelo nace otro en yeso, sobre el cual se elabora un primer molde; después se obtiene una matriz (positivo de la pieza), a partir de la cual se realizarán todos los moldes de producción requeridos para atender la demanda de la pieza.

También existen moldes de forja, parecidos a los que utilizaban los antiguos ceramistas, pero que en aras de una mayor productividad, sólo se usan actualmente en piezas que por su formato (gran tamaño) lo requieren; para estos moldes se hace una pasta con la consistencia de las plastilina, que posibilita ir registrando, de manera uniforme, todos y cada uno de los detalles de la pieza. Con los moldes de producción se lleva acabo el proceso de vaciado; el molde se llena de pasta cerámica que, una vez fraguada dentro del molde, nos permite ver la pieza en barro, para armarla y darle el retoque que la hace fiel a la original. Los últimos procesos, muy importantes, son: pintarla con engobes, preparados con arcillas y óxidos químicos. meterla al horno y darle, posteriormente, el acabado y

la pátina con la que las huellas del tiempo se hacen patentes (Vidal y Chávez en Ignis, 1999: 11.16), ya que son los que a fin de cuentas dan la "apariencia" final al objeto.

Orfebrería. El modelado de estas piezas se hace en materiales como alambre, bronce, cobre y plata, para realizar su vaciado en tierra. También se prepara para elaborar un troquel en zamac o hule de producción, el cual es utilizado en la técnica de cera perdida, nombre que recibe por los modelos en cera que surgen del hule; con éstos se forma un arbolito que se embiste en yeso para pasar al quemado de la cera y, posteriormente, se le varía el metal, quedando así arbolitos de piezas en metal que se desprenden.

El orfebre arma las partes de las piezas, las lima para darles acabado, las pule y, por último, las chapea.