

LOS OBJETOS, LA GESTIÓN Y LOS SUJETOS*

LIGIA ANABELL
MARTÍNEZ CRUZ**
ALEJANDRO JOSÉ
SALDAÑA ROSAS***

* Las ideas de base de este documento forman parte de la tesis de Maestría en Ciencias de la Educación, Campo Planeación y Administración, de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca de Ligia Anabell Martínez Cruz, bajo la dirección del Dr. Alejandro J. Saldaña Rosas.

** Maestra en Educación con especialidad en Planificación y Administración de Instituciones Educativas. Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Adscrita a la Universidad de la Sierra Juárez, Jefa del Departamento de Servicios Escolares. Correo e: ligiaana01@hotmail.com.mx

*** Licenciado en Sociología, Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales. Adscrito al Instituto de Investigaciones en Educación. Universidad Veracruzana. Correo e: alsaldana@uv.mx
Ingreso: 03/06/08
Aprobación: 02/10/08

Resumen

Se presentan algunos resultados de investigación sobre los procesos de gestión de los bienes muebles en una universidad pública. El estudio pone el énfasis en las contradicciones y paradojas de la dimensión social de este proceso, más que en las aristas de la vertiente administrativa. Construimos cuatro categorías de análisis: "las plaquitas" y la legitimidad institucional, la transferencia jerárquica de los bienes muebles y su re-apropiación física y simbólica, la racionalidad simulada y el ensamblaje burocrático. Postulamos que la gestión de bienes muebles revela parte de la enorme complejidad de la universidad pública, al tiempo que abre nuevas vías de investigación de lo social a través de los objetos.

Palabras clave: burocracia, administración educativa, organización institucional, planeación.

Abstract

In this paper we submitted some research results on the management processes of movable property in a public university. The study highlights the contradictions and paradoxes of the social dimension of this process, more than in the edges of the administrative aspect. We built four categories: "the platelets" and institutional legitimacy, the hierarchical objects transfer and their physical and symbolic re-adaptation, the simulated rationality and the joined bureaucracy. We postulate that the management of movable reveals part of the enormous complexity of the public university, while opens new ways of social investigation through the objects.

Key words: bureaucracy, educational administration, institutional organization, planning.

En las cosas residen los rastros y las memorias de nuestro pasado, los testigos de nuestras experiencias actuales, de nuestro deseo y de nuestros sueños para el futuro. Las cosas nos dicen constantemente quiénes somos, qué nos distingue de los otros y qué tenemos en común con otros.

Gagliardi 1996: 569.

Introducción

Realizamos una aproximación al estudio de los bienes muebles y su gestión en una universidad pública. Más que tesis conclusivas, proponemos un conjunto de líneas de reflexión para comprender un área poco explorada en la investigación de las universidades: la gestión de bienes muebles. La premisa es que a través del estudio de los objetos es posible pensar y comprender algunos elementos del lazo social, la racionalidad y las relaciones de fuerza imperantes en la universidad esto es, y a contrapelo de lo que suele suponerse, sostenemos que el estudio de las cosas y su gestión, revela también aristas importantes de las relaciones entre los sujetos en el contexto universitario.

Las áreas administrativas de la universidad no suelen ser atendidas por la investigación académica, toda vez que —entre otras razones— se trata de “funciones adjetivas” (como sabemos, las “sustantivas” son docencia, investigación, extensión y recientemente se ha incorporado también vinculación). Por ende, posar la mirada analítica en los objetos con los que trabajan secretarías, archivistas, auxiliares de oficina, etc. parecería tarea ociosa, o al menos poco productiva en términos de la generación de conocimiento en nuestras instituciones. No obstante, se trata de reflexionar sobre lo que Gagliardi (1996) llama el “lado estético de la organización”, a efecto de poner de relieve que también a través de los objetos se organiza el trabajo, se estructuran prácticas sociales concretas, se refuerzan relaciones de dominación, se acentúan jerarquías, se asignan y resignifican espacios institucionales, etc. Asimismo,

el análisis de la administración de las cosas acaso puede revelar áreas oscuras, o al menos opacas, del gobierno de las personas en nuestras universidades; por tanto, nuestro objetivo más importante es aportar puntos de reflexión en esta perspectiva.

La modernización de la universidad pública mexicana (Ibarra, 2003) es un proceso discontinuo, fragmentario y no pocas veces paradójico que transcurre a diferentes ritmos y por diversas vías; por mencionar sólo algunas de las rutas más importantes por las que transcurre la modernización de la universidad, señalamos: los procesos de acreditación y evaluación de planes y programas de estudio, la introducción de criterios propios del mercado en la regulación del trabajo académico, el impulso a procesos para la eficiencia administrativa, la transformación estructural a efecto de integrar las actividades de docencia, investigación y vinculación, entre muchas otras.

De acuerdo a Weber (1944, v.4: 84 -130), las organizaciones modernas (y las universidades públicas mexicanas pretenden serlo) regulan sus actividades a partir de normas, leyes o disposiciones establecidas en reglamentos escritos e impersonales, atendiendo a líneas jerárquicas de responsabilidades bien definidas, cargos ocupados por especialistas que se vuelven profesionales de la administración y que reciben una remuneración fija por el desempeño de sus funciones, etc. Este conjunto de rasgos son la base de la dominación racional “que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)” (Weber, 1944 v.1: 224). Frente a los tipos premodernos de dominación (tradicional y carismático), “la dominación legal con administración burocrática” (Weber, 1944 v.1: 225) representa el tipo ideal de la dominación racional.

Una de las vías de modernización quizás menos analizada es la renovación del mobiliario y la adquisición de tecnologías a través de las

que se pretende que la institución se emplace en una perspectiva de competitividad académica; inclusive, el goce de tecnologías de punta suele considerarse como la máxima expresión de la modernización institucional, aunque las estructuras de la universidad, la vocación de sus actores, los procesos internos, la cultura organizacional, etc. preserven rasgos absolutamente premodernos.

No es exagerado afirmar –al menos a nivel de conjetura– que buena parte de los ejercicios de planeación estratégica realizados para conformar los Programas de Fortalecimiento Institucional (PIFI) tienen como una de sus principales motivaciones la dotación de recursos materiales para las diferentes escuelas, facultades e institutos de nuestras universidades. Sin embargo y una vez adquiridos (a través de programas específicos –como el PIFI– o del presupuesto asignado), pareciera que los bienes materiales entraran en una suerte de “caja negra” y solamente hasta culminado su ciclo de vida volverían a aparecer en calidad de objetos inservibles, de deshechos institucionales.

En este artículo avizoramos dentro de la “caja negra” de la gestión de los bienes muebles en la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO). Esta mirada, si bien no exhaustiva en términos de haber observado absolutamente todos los detalles, ángulos y aristas de la “caja negra”, posee la virtud –es nuestra expectativa y apuesta– de proponer una profunda y diferente perspectiva de análisis al relevar las dimensiones sociológicas, organizacionales y simbólicas enlazadas en los procesos de gestión de los bienes muebles. Esto es, pretendemos mostrar cómo a través de la administración de las cosas es posible analizar y pensar algunos ángulos de las relaciones entre las personas. Para tal fin, hemos construido cuatro categorías de análisis, que a manera de escotillas, nos permitan atisbar en la densidad organizacional de la gestión de los bienes muebles en la UABJO: a) las “plaquitas” y la legitimidad institucional; b) la transferencia jerárquica de los bienes muebles y su re-apropiación

física y simbólica; c); la racionalidad simulada; y d) el ensamblaje burocrático.

Categorías de análisis

En la elaboración de las categorías de análisis hemos recuperado las voces de algunos de los responsables de la gestión de los bienes muebles en la UABJO quienes a través de entrevistas en profundidad nos han permitido asomarnos a la complejidad paradójica de la administración universitaria. La utilización de un dispositivo de investigación de carácter absolutamente cualitativo, se inserta en la perspectiva de análisis etnográfico en las organizaciones (Hassard, 1999) y en la interpretación de datos cualitativos (Silverman, 1993), por lo que hablar de la “representatividad” de los datos obtenidos es un asunto de menor importancia.

Se realizaron conversaciones con cuatro actores principales involucrados en la gestión de los bienes muebles: el jefe del Departamento de Inventarios, el contralor general, el responsable del diseño del *software* para control de inventarios y la secretaria del mismo departamento; las entrevistas fueron semiestructuradas y conducidas a través de una guía construida previamente para tal efecto. En general, el tiempo aproximado utilizado fue de una hora, fueron grabadas (con autorización de los informantes) y posteriormente transcritas. Aquí presentamos algunos de los fragmentos que a nuestro juicio son los más elocuentes y representativos de la compleja problemática implicada en la gestión de los bienes institucionales.

Cabe mencionar que también se intentó obtener información de otras áreas de la Universidad involucradas en el manejo y control de los bienes muebles como la Secretaría de Administración, la Secretaría de Finanzas y el Departamento de Recursos Materiales, Obras y Servicios (DRMOS), sin embargo, quizás por el temor de revelar datos “confidenciales” y con ello “comprometer” sus

puestos, se nos negó rotundamente cualquier tipo de información.

Los testimonios recabados son una prueba fehaciente de la distancia —a veces irreconciliable— entre las pretensiones de racionalidad derivadas de las convenciones institucionales (normatividad) y las prácticas cotidianas de los sujetos que “ajustan” las exigencias ideales a las circunstancias laborales concretas. Este “ajuste” realizado por los trabajadores no está exento de paradojas puesto que por una parte es imprescindible para el funcionamiento institucional ya que corrige las deficiencias y anomalías de las rutinas laborales, al mismo tiempo puede oclucionar el flujo de información para la toma de decisiones con arreglo a los criterios de la planeación universitaria.

Las “plaquitas” y la legitimidad institucional

El “emplacamiento” de los bienes muebles en la UABJO es una de las expresiones del complejo entrecruzamiento de racionalidades que no necesariamente son convergentes, puesto que responden a diferentes actores, procesos y proyectos institucionales. Colocar las plaquitas del inventario en cada objeto significa otorgar al bien mueble un estatuto de existencia, la ratificación codificada de su pertenencia institucional, la posibilidad ineluctable de gestionarlo de acuerdo a los impecables cánones de la racionalidad administrativa; sin embargo este hecho por elemental que parezca, pone al descubierto las contradicciones ineludibles de la gestión de bienes materiales, tangibles y “objetivos”, hecho que de inmediato suscita una interrogante: si la gestión de bienes muebles es de suyo paradójal, ¿qué no ocurrirá en la “gestión de intangibles”?, ¿cuáles son los límites de la racionalidad en la

gestión del llamado “conocimiento tácito”¹ presente en cualquier organización?

Veamos algunos rasgos de estas contradicciones.

Actualmente en la estructura de la universidad el Departamento de Inventarios está a cargo del licenciado en Administración Roberto Caballero Perdomo, quien desde hace veinticinco años trabaja en esta área. La creación de este Departamento obedece tanto a criterios generales de orden normativo e institucional, como a otros específicos de la realidad de la UABJO, toda vez que de acuerdo a la señora “Sol” (quien fue durante quince años empleada de este departamento y hoy está jubilada) la dimensión política jugó un papel prioritario:

Se creó la dirección por las necesidades de la universidad de tener un control, porque siempre por la toma de edificios hay pérdidas, entonces siempre resulta medio relativo porque sabes qué se perdió pero nunca dónde quedó, podemos decir que teníamos inventariadas cincuenta sillas y rompieron treinta y quedaron diez en buen estado y las demás desaparecidas, nada más se puede dar un informe de lo que se perdió.

Que en las llamadas “tomas” se rompan, roben o “desaparezcan” sillas u otros bienes, es de suyo un rasgo ajeno a una organización moderna (en términos weberianos), más aún cuando sabemos que el informe de pérdidas raramente sirve para ejercer acciones dirigidas a resarcir el daño y castigar a los culpables. Sin embargo, hasta donde ha sido posible indagar esto no ocurre con frecuencia a causa —entre otros factores— del temor a ejercer la normatividad debido a criterios de índole política (ausencia de voluntad); en estas circunstancias, inventariar parecería un recurso

¹ Por conocimiento tácito entendemos, con Polanyi (1983), la dimensión corporal, intuitiva y subjetiva del conocimiento y que es difícilmente expresable en palabras, modelos o prototipos.

cuya utilidad se limitaría a realizar el recuento de mermas (y quizás ni siquiera de manera exhaustiva), más que una función dirigida a hacer un uso eficiente del patrimonio institucional.

Por otra parte, colocar las “plaquitas” del inventario parece una actividad exenta de complicaciones habida cuenta de su carácter objetivo, indubitable, racional y sistemático, sobre todo debido a que los responsables se apegan a los lineamientos institucionales establecidos:

En la dirección de inventarios se maneja un catálogo que impuso la SEP, entonces con este catálogo nosotros clasificamos el mobiliario, no nada más son unas claves que por que nos gustaron el número (sic), sino que estamos respetando el catálogo de la SEP... de acuerdo a ese catálogo va siendo el número que le vas integrando al equipo... (Sra. “Sol”).

Si bien las prescripciones institucionales definidas en el catálogo pueden ser precisas y difícilmente refutables, la intervención de los sujetos desde sus saberes, sus experiencias, sus juicios estéticos y su particular sensibilidad resulta decisiva en el proceso de inventariar:

...a lo mejor yo le puse que es una credenza, pero para otro no había una credenza sino que era un librero, por eso hay que tener bien clara la diferencia entre una credenza y un librero (...) Hay que tener un catálogo en el que todos sepamos lo que es, para poder decir “mira esta es una silla y este es un taburete”, porque luego hay gente que dice, es una silla forrada en vinil, y no estaba en vinil estaba en piel, hay que saber si es piel, si es arpel o si es terlenca, los tipos de tapicería, porque cada quien tiene su concepto (Sra. “Sol”).

Y no es solo cuestión de tipos y modelos, también se llegan a confundir los colores por la diversidad de criterios:

También se duplican los colores porque a lo mejor yo le pongo que encontré ahí tres sillas de color nogal, y para ti el color nogal no es como para mí y a lo mejor para ti es caoba, entonces de todo esto hay que tener una unificación de colores y de todo eso (Sra. “Sol”).

Es claro que entre las prescripciones y la operación real del trabajo hay una distancia, una laxitud, que permite a los trabajadores tomar decisiones. Sin embargo, lejos estamos de que esta toma de decisiones sea un ejercicio de “empoderamiento” por parte del trabajador, habida cuenta de que no se trata de un ejercicio autónomo plenamente conciente y de la dualidad envuelta en el proceso: por una parte, intervención de los trabajadores que palia las carencias y limitaciones de la racionalidad burocrática, pero al mismo tiempo, temor a la incompetencia derivada de la posibilidad de decidir erróneamente. Consideremos brevemente ambos ángulos del problema.

Como observamos a través de los testimonios de la señora “Sol”, dentro de un rango de racionalidad establecido por la SEP la discrecionalidad con la que actúan los sujetos es amplia, tal vez inevitable y –aventuramos– altamente eficaz para el cumplimiento de las normas y de las metas institucionales. Es la intervención de los sujetos la que acota, afina y redirige las prescripciones burocráticas y gracias a ello, recubre esta suerte de espacio vacío en que inevitablemente incurre la racionalidad administrativa; en esta tesitura, el trabajo de los empleados reviste una importancia de primer orden, toda vez que aporta conocimientos (tácitos y explícitos) ahí donde las limitaciones de la racionalidad se hacen carencias estructurales de la organización.

Paralelamente, está presente el temor de tomar las decisiones “equivocadas”, lo que en no pocas ocasiones es causa de sufrimiento en el trabajo puesto que el grado de incertidumbre y la presión social-laboral pueden, y suelen, ser elevados. Esto

es, allí donde las prescripciones racionales tocan a su fin, los trabajadores cubren esos vacíos mediante la movilización de sus afectos, sus emociones, su sentido estético, su inteligencia. En esta tesitura, Dejours (2006: 25) establece una observación categórica:

...en las situaciones comunes de trabajo es imposible cumplir con los objetivos de la tarea respetando escrupulosamente las prescripciones, las consignas y los procedimientos... Una ejecución estricta conduciría a la situación bien conocida como de la “huelga de celo” o trabajo a reglamento. El celo es precisamente todo aquello que los operadores agregan a la organización prescrita para hacerla eficaz, todo lo que realizan individual y colectivamente y que no corresponde a la “*ejecución*”. La gestión concreta del defasaje entre lo prescrito y lo real tiene que ver con “*la movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia*” (Cursivas y comillas en el original).

Sobre este punto permítasenos una breve disgresión. La “movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia”, es una de las vetas más interesantes a indagar en nuestras universidades pero hasta donde hemos podido percatarnos no ha ocupado la atención de los estudiosos. De manera particular, el análisis de los procesos organizacionales que producen malestar laboral y aún más, sufrimiento en el trabajo, no ha sido desarrollado en México; nos referimos de manera concreta a la indagación de los procesos sociopsíquicos de los sujetos en las organizaciones contemporáneas, concretamente en las universidades. A manera de hipótesis, es posible sustentar que la construcción de proyectos académicos innovadores que reposicionen a la universidad pública para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento (cualquiera que sea el sentido de esta noción), pasa necesariamente por el reconocimiento de la importancia

de eludir los sistemas organizacionales generadores de sufrimiento laboral.

Retomemos nuestro hilo argumental. Sostenemos que el inventario realizado a través de la colocación de “plaquitas” (entre otros recursos) tiene una finalidad mucho más orientada a la consecución de legitimidad institucional de los funcionarios ante su comunidad y ante las agencias reguladoras (SEP), que una función dirigida al eficaz control y gestión del patrimonio universitario. La intención es cumplir con las prescripciones y con la normatividad institucional (así sea formalmente), más que utilizar el inventario como un medio eficaz para salvaguardar y acrecentar los bienes de la universidad. Lo anterior queda de manifiesto en el siguiente testimonio de un informante que solicitó el anonimato y cuyas palabras no sólo suscitaron risas entre los trabajadores presentes, sino nuestro silencio y estupefacción: “Cuando algún bien, como computadoras, televisiones y videocaseteras, son llevadas a las casas de los particulares, tienes que llamarles por teléfono y que te digan el número de serie que tienen, para comprobar su existencia”.

La transferencia jerárquica de los bienes muebles y su re-apropiación física y simbólica

La segunda categoría de análisis construida en esta investigación tiene que ver con la transferencia, la apropiación y reapropiación de los bienes muebles, tanto en el plano físico como, sobre todo, en el simbólico.

Consideremos en primer lugar lo que hemos denominado transferencia jerárquica de los bienes, esto es, el proceso mediante el cual los objetos, en tanto portadores de sentido, acentúan las jerarquías y las relaciones de dominación en la institución; posteriormente hilvanaremos las ideas centrales en torno a la apropiación física y simbólica de los objetos.

Los bienes muebles son depositarios y vehículos de (inter)subjetividad toda vez que son portadores de conjuntos de significados y representaciones simbólicas. Concretamente en las organizaciones, los objetos hacen visible y sensible las estructuras de autoridad y aún más, las relaciones de poder. Digámoslo en breve: los objetos en sí no confieren autoridad (atributo exclusivo del lazo social), pero se insertan dentro de estructuras, tecnologías, discursos y mecanismos de reproducción de relaciones asimétricas de poder, lo cual los convierte en expresión manifiesta. En una perspectiva en deuda con el psicoanálisis afirmamos, por ende, que los objetos, en tanto plasmaciones del deseo (que por antonomasia es carencia, falta, ausencia), son expresiones de la diada inclusión-exclusión en que se juegan las relaciones de poder en las organizaciones. Es decir, a través de la gestión de los bienes muebles, la organización establece segregaciones, construye pertenencias, estimula identidades, genera mitos, ratifica símbolos, etc.

En el caso analizado en la UABJO, identificamos con toda claridad que las jerarquías en la estructura organizacional de la universidad son acentuadas, y hasta exacerbadas, a través de la asignación de los bienes muebles. A esto es a lo que hemos denominado transferencia jerárquica de los bienes muebles, proceso en el que no sólo ni fundamentalmente un objeto pasa de unas manos a otras, sino que a través de él se manifiestan y ratifican las relaciones asimétricas de poder. El siguiente testimonio de la señora “Sol” es elocuente:

Por ejemplo le compran a alguien equipo actualizado y el equipo que ya está obsoleto se lo dan a otra persona que no tiene

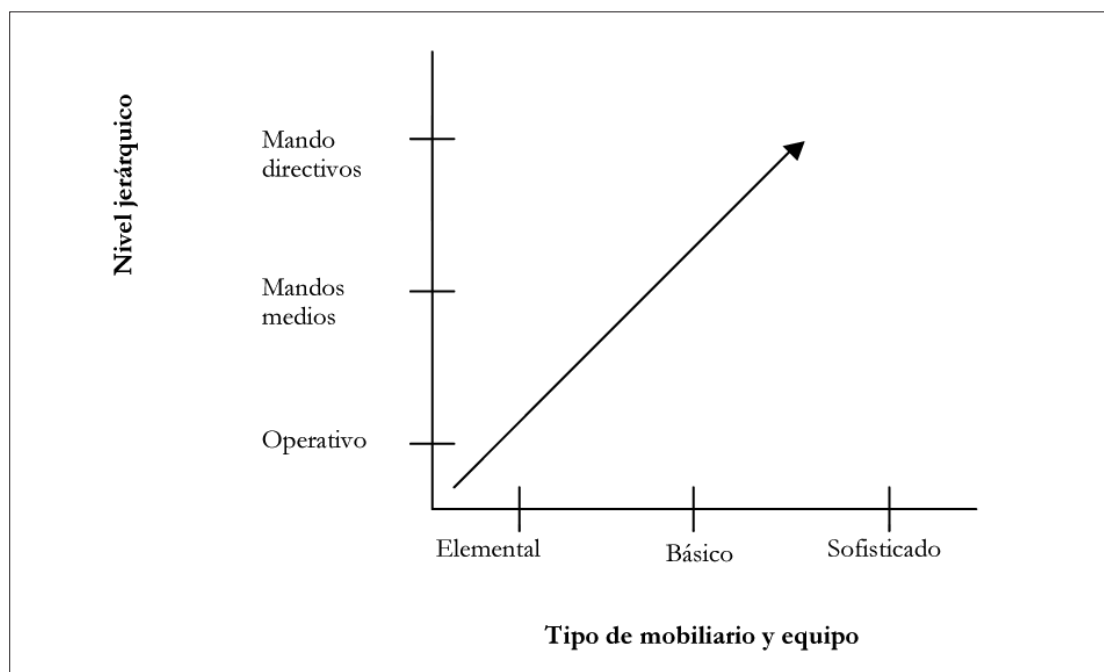
computadora y que de máquina de escribir a un equipo obsoleto, pues de todos modos quedan contentos y ya le dieron su equipo de cómputo, así es... es la herencia no, así como al hermanito le damos el pantalón ya pasado, (...) pero como él nunca se lo puso, para él es nuevo (...) aunque tenga parche nuevo, se van heredando, hasta que ya no sirven y se dan de baja.

La anterior analogía manifiesta que la metáfora de la organización como familia subyace en (cuando menos) algunos sujetos².

Por otra parte, la herencia de bienes materiales responde a una lógica absolutamente escalafonaria por lo que resulta imposible pensar en la posibilidad de que, por ejemplo, las computadoras usadas y viejas se transfieran a los mandos superiores. La cesión de bienes ocurre de mandos superiores a inferiores, de escuelas y facultades de mayor prestigio hacia otras menos reconocidas o de otros niveles (medio superior), de la capital hacia los municipios. Subrayamos, luego entonces, que los objetos vehiculan, expanden y consolidan relaciones asimétricas de poder al interior de la institución universitaria.

Asimismo, la calidad (que no necesariamente el gusto) del mobiliario participa de este proceso, por ejemplo la decoración y equipamiento de las oficinas de los jefes de Departamento es muy similar entre sí, pero difiere con las de una secretaria o un auxiliar. De esta forma, es factible establecer una correspondencia entre la calidad de los objetos y el nivel de responsabilidades del funcionario en cuestión. El gráfico siguiente ilustra este postulado:

² Sobre la utilización de las metáforas para pensar a las universidades sugerimos la lectura de Montaña (1993).



Hemos insistido en que los bienes muebles, en tanto depositarios y portadores de sentido, son objetos culturales cuya apropiación-reapropiación obedece no sólo a imperativos de orden administrativo sino también a criterios jerárquicos íntimamente vinculados a la distribución del poder en la universidad. Ahora es pertinente establecer que aludimos al carácter simbólico en una conceptualización esencialmente organizacional, en el sentido que lo plantea Pasquale Gagliardi (1996: 568):

Si uno se refiere al simbolismo organizacional, no se debe de olvidar que los símbolos son concreciones del sentido, y las cosas constituyen su domicilio más general y natural. Al grado tal (...) que la realidad material es el vehículo a través del cual se comunica cono-

cimiento tácito que escapa generalmente del control de la mente³.

Uno de los análisis más lúcidos que han demostrado cómo a través de los objetos se mueve el conocimiento, es el estudio de Denis Bayart (1994) "Objetos que solidifican una teoría. La historia del control estadístico de fabricación"⁴. En este trabajo, Bayart muestra cómo en las organizaciones los saberes en gestión pueden adquirir concreción material en los objetos, por ejemplo, en los manuales de procedimientos, en paquetes de software, en formatos de control, etc. Bayart argumenta que los instrumentos de gestión estructuran los modos de pensamiento, los comportamientos, las respuestas de la organización a los múltiples problemas que se le presentan, de ahí la importancia de los objetos

³ Gagliardi 1996: 568. "If one is concerned with organizational symbolism, one must not forget that symbols are concretions of sense, and things constitute their more usual and natural abode. To the extent to which, as I said at the beginning, material reality is the vehicle through which ineffable or tacit knowledge - which generally escapes the control of the mind -"

⁴ Des objets qui solidifient une théorie. L'histoire du contrôle statistique de fabrication.

en tanto vehículos de saberes y experiencias específicos de la organización.

El tema es relevante por cuanto en los últimos años en las instituciones de educación superior y en particular en las universidades públicas estatales, se han diseñado, adaptado y/o desarrollado objetos que sintetizan concepciones sobre lo que es y lo que debe ser la universidad. Nos referimos a las guías y los formatos de los programas PIFI, PNP, PROMEP, SNI, etc. Estos documentos (o formatos en red) se han convertido en importantes medios de gestión a través de los cuales se materializan diagnósticos, prospectivas y esquemas de “crecimiento institucional”.

Para ejemplificar la importancia de investigar en esta dirección señalemos solamente que en estos documentos (objetos) el “análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)”, es la base para pensar los problemas de las escuelas, facultades, institutos, programas específicos, etc. La pregunta que nos hacemos es si la enorme complejidad de nuestras universidades puede (debe) pensarse a través de un instrumento diseñado para la planeación estratégica de empresas privadas: la matriz FODA. El tema está abierto a la investigación.

La racionalidad simulada

Antes de exponer las ideas principales de esta categoría, queremos dejar por sentado que el calificativo “simulada” no pretende tener una carga negativa, ni positiva, sino simplemente describir lo que a nuestro juicio ocurre en la institución. Es decir, nuestra intención no es prescribir modelos o procesos de cambio para eliminar la simulación, ni tampoco hacer una apología de ella; intentamos, simplemente, señalar un rasgo del proceso de gestión de los bienes muebles en la UABJO.

No está por demás recordar que en la perspectiva weberiana, la moderna organización burocrática es la expresión más acabada de la

dominación a través de la legitimidad racional (Weber, 1944 v.4: 23). Legitimidad entendida como una probabilidad, esto es, como un rango en el que se juegan las diferentes estrategias de la dominación. También, no olvidemos que la legitimidad racional de la dominación es, antes que nada, un tipo ideal, por lo que no debe sorprender que difícilmente exista en “estado puro”. Valen las anteriores notas para dar cabida en ese rango de probabilidades a formas “impuras” de legitimar un sistema de dominación, en el caso que nos ocupa, en la UABJO.

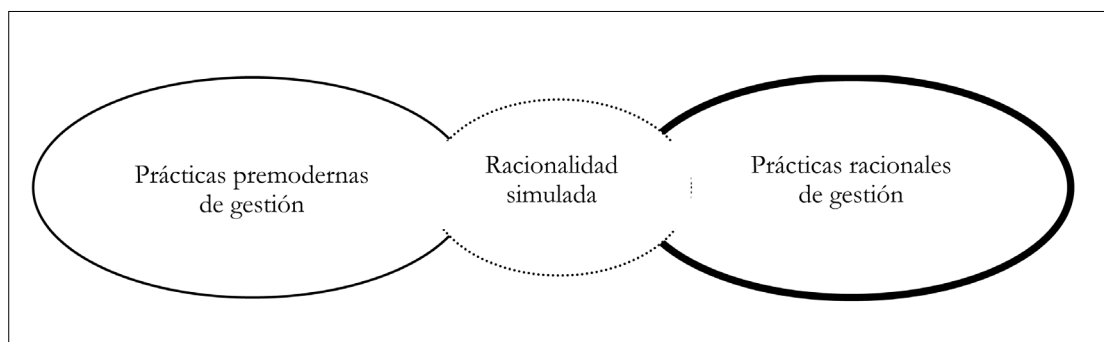
Como uno de los corolarios que se desprenden del análisis de la gestión de los bienes muebles, sostenemos que en la UABJO (y no sería la única institución) confluyen intereses, expectativas, experiencias y racionalidades que se enlazan en un amasijo complejo, contradictorio y difícil de elucidar. Uno de los rasgos distintivos de este anudamiento es lo que hemos denominado la racionalidad simulada. Antes de exponer las ideas centrales que vertebran esta noción, señalamos que en nuestra perspectiva de análisis la expresión “racionalidad simulada” no tiene un sentido peyorativo o un significado negativo, y tampoco positivo o digno de admiración, simplemente intenta describir una serie de elementos y relaciones que nos fue posible observar en esta investigación.

Las universidades públicas mexicanas han iniciado un proceso de modernización a través de los modelos gerenciales impulsados desde las esferas de la administración federal. En este esquema, señalado líneas arriba, el análisis FODA —expresión máxima del temor a la incertidumbre que aqueja a toda organización moderna— ocupa un lugar central en la medida en que las políticas universitarias en gran parte se derivan de las conclusiones obtenidas con esta herramienta. Por otra parte, la evaluación de desempeños, de calidad, de docentes, etc. se inscribe en la misma tendencia de hacer de la racionalidad de mercado (la competencia) la principal forma para regular el trabajo en las universidades. Introducir relaciones de mercado en las instituciones uni-

versitarias bien puede remover ciertos núcleos de poder enquistados durante años, pero también puede operar exactamente en sentido inverso, es decir, fortaleciendo a añejas burocracias que han logrado sobrevivir mutando de piel, cambiando de discurso, pero manteniendo los mismos privilegios y sistemas corruptos del pasado. Para decirlo rápidamente: en las universidades se ha reproducido el esquema que opera en el país, que consiste en que los añejos grupos de poder han obtenido nuevos aires y aceitado sus mecanismos de dominación a través del discurso y la práctica gerenciales. De esta manera, coexisten, no sin contradicciones y dificultades, antiguas y nuevas rutinas y procedimientos organizacionales.

Tenemos, luego entonces, que en la UABJO confluyen en tiempo y espacio elementos y actores plenamente modernos, eficientes y sistemáticos, con otros de corte quizás premoderno, discrecional, que responden a lógicas clientelares, corruptas y/o carismáticas sumamente alejadas del ideal de organización racional. En otras palabras: la gestión de los bienes muebles no es tan racional como quisieran los epígonos de la gerencia moderna, pero tampoco tan aleatoria y discrecional como desearían los caciques de viejo cuño; en la confluencia de ambas experiencias aparecería una suerte de zona de negociación implícita. Esta zona es a la que llamamos racionalidad simulada.

El siguiente esquema ilustra esta idea:



La línea delgada indica que las prácticas premodernas de gestión formalmente no tienen cabida dentro de la institución, toda vez que las prácticas racionales con apego a reglamentos escritos e impersonales establecidos para el cumplimiento de metas y objetivos bien claros, son dominantes (línea gruesa). Sin embargo, entre ambas dimensiones existe un área de tensiones constantes que deben negociarse permanentemente para mantener en equilibrio al sistema, lo que da lugar a la racionalidad simulada (línea punteada). Por dar un ejemplo, recordemos que para poder hacer el inventario de bienes de la universidad y así cumplir con la normatividad institucional (que es racional por antonomasia), muchas veces hay que llamar por teléfono a los domicilios particulares de los empleados para

saber el número de la plaquita de la televisión, la computadora o el DVD (expresión de la discrecionalidad para la "autoasignación" de recursos). A esto es a lo que llamamos racionalidad simulada.

Con ella, el desempeño de la institución se ve matizado por un proceso de gestión oportunista, resulta ser la contracara de los criterios establecidos para una organización plenamente moderna. Uno de los rasgos que definen la racionalidad organizacional es el hecho de que los procesos administrativos deben quedar en manos de especialistas, los burócratas en el sentido señalado por Weber (1944 v.4: 87). La formación de estos especialistas es razón de ser de la universidad, pero paradójicamente y para el caso de la gestión de los bienes muebles,

estas funciones son desempeñadas por personal escasamente capacitado. Sobre el particular, dice nuestra informante clave, la señora “Sol”:

“Nunca nos dieron capacitación.”

De acuerdo a la perspectiva de análisis derivada de los postulados de Weber, administrar un cargo de manera especializada implica una preparación cabal y experta en todos los aspectos que conforman el puesto, es decir, concuerda con el principio administrativo de “la persona adecuada en el puesto adecuado” y va de la mano con el saber técnico de las normas otorgándole a quien tiene el puesto, cierto grado de poder fundamentado en el conocimiento. Esta preparación puede obtenerse mediante cursos o bien, lo que ocurre con mayor frecuencia, por la práctica cotidiana.

Disponer de estos conocimientos de forma exclusiva confiere autoridad (y poder) a quien los detenta, pero si no se ejerce con cautela y criterio puede llegar a convertirse en un arma de dos filos: por un lado, si el burócrata no comparte sus conocimientos se satura de trabajo con el consiguiente desgaste físico, intelectual y emocional. Por otra parte, también puede llegar a caer en prácticas de abuso de autoridad ya que por ser el único poseedor de la información, puede condicionar en favor de unos cuantos la difusión o desempeño de alguna actividad en concreto.

Para el caso del manejo de los inventarios en la UABJO no se cuenta con los especialistas necesarios, sobre todo cuando se trata de catalogar bienes de alta especialización, como es el caso de los laboratorios de ciencias y de la escuela de Bellas Artes, por lo que para ellos resulta ineludible solicitar el apoyo de algún experto en cada una de estas áreas.

Lo que siempre hacemos es que nos asesore alguien, por ejemplo en un laboratorio nos tiene que asesorar el laboratorista porque hay nombres muy raros, ¿no? Y hay equipos que también necesitamos que nos explique de qué

se trata, que sepas qué se va a inventariar, no nada más que se ponga un equipo así, o sea que tengas idea de para qué sirve, también porque luego no sabes ni lo que inventarías, ... y en Bellas Artes para los costos de las pinturas nos asesora algún maestro de pintura o el mismo director de la escuela que sepa los costos aproximados de las pinturas, porque como es pintura, pues puedes describirla, pero el valor te lo tienen que dar ellos, ¿no? Es un poco difícil, igual con los libros de arte (Sra. “Sol”).

Como podemos observar la especialización también tiene sus limitantes, ya que a pesar de que adquieren cierto grado de profesionalización en su actividad, entendida como el proceso de registro y control de los bienes muebles escolares, no es posible que conozcan a detalle cada nombre, característica o uso, es decir, el especialista requiere a su vez del apoyo de otros especialistas.

Además de que los especialistas requieren el apoyo de otros especialistas, los testimonios recogidos apuntan a que en la gestión de los bienes muebles, sobre todo en el proceso de inventariado, suele haber duplicidad de funciones debido a que diferentes áreas de la universidad realizan controles de los bienes, como es el caso de finanzas, la dirección de control presupuestal, directores de escuelas y facultades, etc. Al parecer esta duplicidad de funciones se origina en la lucha por espacios de poder entre diferentes grupos políticos de la institución.

El entrecruzamiento de intereses, racionalidades, expectativas, capacidades, identidades, etc. hace de la UABJO una institución sumamente compleja (y desde luego no sería el único caso), que ha logrado establecer sus rutinas organizacionales y académicas a partir de intrincadas negociaciones entre diferentes grupos. Uno de los resultados de estos procesos de negociación ha dado como resultado lo que hemos denominado el ensamblaje burocrático.

El ensamblaje burocrático

Desde hace unos doce años aproximadamente, la UABJO (como otras instituciones) ha sido compelida a obtener una parte muy significativa de sus bienes y recursos a través de proyectos específicos en programas institucionales como PROMEP y sobre todo, el PIFI. Cumplir con los requisitos exigidos para obtener los recursos necesarios para operar programas, desarrollar la academia, equipar a las diferentes facultades, grupos de investigación y cuerpos académicos de la universidad no ha sido nada sencillo, ni para el personal administrativo ni para los académicos, tampoco para los directivos. Con el tiempo se ha ido construyendo una plataforma de expertos que han desarrollado vastas y complejas capacidades: habilidad para sistematizar la información (cuando la hay y si no, para generarla en medio día), destreza para elaborar presupuestos adecuados (bajo el principio de que “hay que pedir el doble para que nos den la mitad”), perspicacia para llenar formatos sin demasiados errores, agudeza para disimular ausencias, sagacidad para fundamentar altos niveles de eficiencia, sutileza para demostrar elevados índices de productividad, paciencia infinita para crear la “Misión y la Visión de la DES” en tiempo récord (cinco o seis meses), etc.

Así, este complicado andamiaje de programas y sus pautas de planeación, evaluación y seguimiento, ha contribuido a generar nuevas rutinas y lazos organizacionales entre sectores que anteriormente mantenían una relativa distancia. Nos referimos a los nexos entre el personal docente y el administrativo, toda vez que ambos sectores se han visto empujados a trabajar coordinadamente para la elaboración de los proyectos, la gestión de los mismos, el ejercicio y comprobación de los recursos, etc.

Los lazos entre académicos y administrativos han surgido como resultado de las prescripciones institucionales, no como parte de un proceso de acercamiento gremial o político o de creación

de nuevas identidades culturales. En particular, el personal académico (sobre todo si es contratado a través de plazas PROMEP) se ha visto obligado a desarrollar nuevas capacidades en gestión, al punto de considerar a esta como una más de sus funciones, a la par que la docencia, la investigación y la difusión.

El enmarañado laberinto de instancias universitarias por donde deben transitar los proyectos PIFI o los POA (Programa Operativo Anual) en su proceso de gestión, aplicación y comprobación de recursos, obliga a los académicos a establecer formas de coordinación con sus pares de otras dependencias y con personal administrativo, dando lugar a lo que hemos denominado “ensamblaje burocrático”.

Básicamente hemos identificado dos expresiones de ensamblaje burocrático: de gestión y de aplicación. El primero aparece porque en primera instancia los programas de apoyo institucional exigen que se reúna un grupo de académicos que han detectado ciertas necesidades para diseñar y formular proyectos que cumplan con los lineamientos que requiere el programa, que debe ser redactado en términos administrativos lo que representa una barrera significativa ya que los académicos no están acostumbrados no sólo a este léxico, sino a la racionalidad instrumental y administrativa que lo anima. Por otra parte, el ensamblaje de aplicación se presenta cuando la institución ya cuenta y puede disponer de los recursos gestionados; en ese momento el personal responsable (normalmente administrativo) tiene que cumplir con los requisitos de compra convirtiéndose en el punto esencial para culminar este proceso.

Si la noción de ensamblaje burocrático es opaca, quizás podamos esclarecerla un poco dejando por sentado que esta idea la hemos trasladado de lo que ocurre con los equipos de cómputo. En efecto, cuando se trata de adquirir computadoras sucede algo muy peculiar ya que en la UABJO los equipos de cómputo ensamblados son de uso corriente, debido a su menor costo y su mayor facilidad de adaptación a las

necesidades individuales y organizacionales. Sobre el particular, la señora “Sol” comenta:

Si el *mouse* todavía está en buenas condiciones, bueno pues se salva el *mouse*, si el teclado todavía funciona pues se salva el teclado y si todavía tiene algo dentro el equipo que todavía sirva pues lo ocupan, o las gomas de los teclados las ocupan para otros que se les zafa, como refacción, y si no lo que ya no sirve pues ya lo tiran, pero ahora le están haciendo así, (...) desde hace como 4 años se está haciendo eso de retomar las piezas, porque antes no había quien lo hiciera, entonces todo lo que ya no servía ahí lo tenían en el suelo amontonado hasta que lo tiraban.

En las estructuras burocráticas sucedería algo similar a los equipos de cómputo: la gente se “recicla” (cambiando de puesto), se “ensamblan” áreas y departamentos con actores con diferentes experiencias y capacidades, se “reutilizan” anteriores informes y proyectos PIFI para realizar el nuevo, etc.

La idea del ensamblaje burocrático pretende ilustrar que en la UABJO (y no sería la única institución), de manera similar a una computadora “hechiza”, los especialistas deben ensamblarse con los *legos*, las formas más refinadas de racionalidad administrativa con pautas premodernas de corte corporativo, los docentes de tiempo completo con los temporales y los de asignatura, los académicos con los administrativos, los funcionarios más experimentados en técnicas gerenciales con los dirigentes sindicales más curtidos en movilizaciones de masas. Y de manera similar con una computadora, este ensamblaje burocrático tendría un menor costo no sólo financiero sino también organizacional y fundamentalmente, político. Siguiendo el símil con las computadoras, la estructura burocrática ensamblada sería una forma híbrida (actores especialistas y actores improvisados) en cuyo seno acunaría la racionalidad simulada, se fortalecerían las jerarquías a través de múltiples elementos

simbólicos y se ensancharían los márgenes de la legitimidad institucional mediante complejos procesos negociadores.

Conclusiones

En este trabajo hemos presentado parte de los resultados de una investigación sobre la gestión de los bienes muebles en la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Colocar la mirada en los objetos de la universidad ha sido una experiencia sumamente rica puesto que ha permitido observar procesos y relaciones institucionales desde un ángulo de análisis poco usual.

Frente a las posiciones teóricas y sobre todo administrativas que pretenden simplificar la complejidad de la universidad en un conjunto de variables susceptibles de medirse, y por ende de “gestionarse”, se impone la necesidad de re-crear su riqueza y diversidad de actores, procesos, racionalidades, ideologías, proyectos e intereses que tienen lugar en su seno. La universidad es compleja por antonomasia, es decir, es mucho más que la suma de sus partes, o que el balance de sus finanzas, o que sus relaciones costo-beneficio, o que su eficiencia terminal, por acudir a los lugares comunes.

A través del análisis de la gestión de los bienes muebles hemos podido atisbar dentro de la caja negra de la universidad, revelándose ante nosotros un panorama que en lo absoluto imaginamos al iniciar la investigación. Para tratar de dar cuenta de esta muy compleja red de relaciones, construimos cuatro categorías de análisis que nos permitieron ordenar la información obtenida en campo y sobre todo, dialogar con los conceptos torales de esta investigación. Así, las categorías de análisis desarrolladas fueron las siguientes:

a. Las “plaquitas” y la legitimidad institucional, que alude a la colocación de placas de identificación en los objetos para inventariarlos; este proceso, en apariencia completamente objetivo y racional, es una tarea cargada de intencionalidades, subjetividades e incluso arbitrariedades,

toda vez que la sensibilidad, el sentido estético, la experiencia y hasta el estado de ánimo de los responsables de esta función, muchas veces determinan la identificación de las cosas. En nuestro análisis, concluimos que las plaquitas están mucho más vinculadas con la construcción de la legitimidad institucional a través del control racional de los objetos, que con una eficiente administración de ellos.

b. La transferencia jerárquica de los bienes muebles y su re-apropiación física y simbólica, que establece cómo los objetos son portadores de sentido en la medida en que a través de ellos se ratifican las jerarquías e incluso promueven la consolidación de relaciones de dominación. Los objetos sirven para que la organización segregue, señale, identifique, construya símbolos. En esta tesitura, afirmamos que los objetos son vehículos que consolidan relaciones asimétricas de poder en la institución universitaria. Asimismo, anotamos como una posible perspectiva de investigación a futuro, el análisis de los documentos (en tanto objetos) que soportan los planes de desarrollo institucional, en particular los formatos del PIFI, toda vez que en la línea de pensamiento de Denis Vallart, sostenemos como hipótesis que esos formatos son la solidificación de la mirada esencialmente administrativa con la que se pretende regir a nuestras universidades.

c. La racionalidad simulada, categoría por medio de la cual se intenta expresar que en el choque de racionalidades convergentes en la universidad aparecería un espacio de negociación que si bien se pliega a las prescripciones institu-

cionales plenamente modernas (en sentido weberiano), al mismo tiempo permite la intervención de formas premodernas de gestión (basadas en el carisma, el compadrazgo, el corporativismo, por ejemplo).

d. El ensamblaje burocrático, que alude a la universidad no sólo como “sistema flojamente acoplado” sino asimétrica y contradictoriamente ensamblado, por cuanto al igual que en los equipos de cómputo armados a partir de piezas provenientes de otras máquinas, la burocracia en la UABJO debe establecer acoplamientos entre actores muy disímiles, uniones (a veces forzadas) entre áreas con experiencias y lógicas de trabajo profundamente distantes, conexiones entre sectores modernos con otros cuasiarcaicos, etc.

Este estudio ha posibilitado constatar que la universidad pública escapa y por mucho a las pretensiones de racionalidad administrativa tan en boga en la actualidad, pero también ha permitido corroborar que la plena institucionalización pasa necesariamente por diluir los núcleos duros que resisten e impiden la modernización de nuestras universidades. Una modernización que no necesariamente obedezca a los dictados de la planeación estratégica o de cualquier otra prescripción de corte gerencial, sino a las necesidades y expectativas de los académicos, los estudiantes y sobre todo, de la sociedad.

Finalmente comentamos que el análisis de los objetos y su gestión ha revelado facetas de la universidad que utilizando otros enfoques teóricos y metodológicos, quizás hubiesen quedado en la penumbra.

Referencias

- Bayart, Denis (1994). *Des Objets qui Solidifient une Théorie : L'histoire de Contrôle Statistique de Fabrication*. En Charoue-Duboc, F. Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion. Paris, L'Harmattan. Logiques de Gestion, pp. 139-173.
- Dejours, Christophe (2006). *La Banalización de la Injusticia Social*. Buenos Aires, Topia Editorial.

Gagliardi, Pasquale (1996). *Exploring the Aesthetic Side of Organisational Life*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.). *Handbook of Organizational Studies*, Gran Bretaña, SAGE, pp. 565-580.

Hassard, John (1990). *Ethnography in Organizations*, Qualitative Research Methods Series 27, California, SAGE University Press.

Ibarra Colado, Eduardo (2003). *La Universidad en México Hoy: gubernamentalidad y modernización*, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unión de Universidades de América Latina.

Montaño, Luis (1993). “De la Metáfora al Poder. Algunas reflexiones acerca de las aproximaciones organizacionales a la educación superior”, en Ibarra Colado, Eduardo (coord.), *La Universidad Ante el Espejo de la Excelencia*. México, UAM, pp. 1-17.

Polanyi, Michael (1983). *The Tacit Dimension*, Massachussets, Gloucester.

Silverman, David (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London, Sage Publications.

Weber, Max (1944). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, 4 volúmenes, México, FCE.

