

**Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
Maestría en Sociología del Trabajo**

**La Universidad en la
Transformación Laboral**

Lorena Sánchez Rivera

ÍNDICE GENERAL

Presentación

Introducción

Capítulo I

Modernización laboral en la estructura	4
Introducción	4
1. Estructura previa a la modernización y estructura moderna	7
1.1. Estructura general	7
1.2. Vínculo universidad/Estado	8
1.3. Control y financiamiento	11
1.4. Legislación y normatividad	13
2. Relaciones laborales y política salarial	15
2.1. Formas de organización del trabajo	15
2.2. Conceptualización aparente y límites de la flexibilidad	18
2.3. Negociación de la organización del trabajo: elemento estratégico	21
2.4. Negociación del esfuerzo en el trabajo	22
2.5. Legislación y normatividad	24
2.6. Características del empleo	26
2.7. Política salarial	29
3. Modernización del sistema universitario	31
3.1. Programa para la Modernización Educativa (PME)	31
3.2. Evaluación y modernización	32
3.3. Reordenación administrativa y consolidación normativa	35
3.4. Modernización y proyecto socioeconómico del liberalismo social	36
4. Modernización y estructura burocratizada	41
4.1. Modernización, productividad, eficiencia	43
4.2. Modernización, calidad, excelencia	44
4.3. Estructura burocratizada	45
5. Conclusión	47

5.1. Limitaciones de la modernización laboral en la estructura	47
--	----

Capítulo II

Modernización laboral y participación de los trabajadores	50
Introducción	50
1. Trabajador con el perfil real anterior a la modernización y falta de compromiso institucional	53
1.1. Política laboral y sindical del Estado mexicano: paternalismo y corporativismo	53
1.2. Modelo político universitario (radical y moderado)	57
1.3. Modelo sindical universitario (radical y moderado)	63
1.4. Formación de significaciones y participación en la modernización laboral	67
2. Modernización laboral: potencialidad de rechazo y de conflicto laboral	68
2.1. Rechazo negociado	68
2.2. Institucionalización del rechazo	72
2.3. Arribo a la concertación	74
2.4. Administración del conflicto y concertación: negociación del esfuerzo y control institucional de la organización del trabajo	76
3. Formación de significaciones y modernización laboral	80
3.1. Rechazo institucionalizado en el imaginario social	80
3.2. Conflicto concertado en el imaginario social	83
3.3. Crisis en la formación de significaciones	84
3.4. Restructuración de la formación de significaciones	87
4. Participación en la modernización por la excelencia	90
4.1. Reformulación de la gestión hacia la participación	90
4.2. Implantación estratégica de la excelencia	93
4.3. Laxitud funcional y participación	96
5. Conclusión	100
5.1. La excelencia: ¿vía a la participación o al conflicto?	100

PRESENTACION

La inquietud que me llevó a tomar como tema de análisis en este trabajo de tesis el problema de la modernización laboral en la universidad y todas sus implicaciones, nació de la necesidad de encontrar una respuesta a la incertidumbre de saber cuales son los alcances reales del proyecto de modernización educativa en los términos propuestos.

Esto en el marco de una realidad laboral mexicana impulsada por una serie de antecedentes históricos basados en una cultura política nacida del paternalismo y del clientelismo y que ahora pretende ser transformada por la doctrina del liberalismo social.

Debemos señalar que este estudio nace con la vocación particular de atender la modernización específicamente en el sector administrativo de la universidad por lo que una generalización a otros niveles desvirtuaría el propósito central de este trabajo.

Este análisis, es el resultado del acercamiento a distintas experiencias de modernización de la universidad, para ello fue fundamental la revisión de la plataforma teórica en que se basa la modernización; esto principalmente a través de los documentos gubernamentales e institucionales en que esas tesis se presentan. De la misma manera fue de importancia el conocimiento adquirido a través de la revisión de algunos autores que han reflexionado sistemáticamente acerca de la modernización en la universidad.

En conclusión la modernización laboral y la estructura discursiva que la respalda al parecer no sólo no ha logrado la implicación de los actores sino que hasta el momento permanece en un conjunto de transformaciones en las relaciones laborales que se vislumbran como un conflicto latente y por lo tanto como un instrumento que fracasa como factor de solución para el desfase de los lapsos de tiempo. ¿En qué terminará esto? Tal vez en una cuasi modernización laboral con un cuasi trabajador moderno.

Sin embargo, por otra parte los problemas de implicación de los actores, la relación entre estos problemas y las significaciones imaginarias, son fenómenos que transcurren con un patrón cronológico diferente de el que determinan los cambios en la estructura de trabajo, en las productivas y en el de las sociedades. Mientras éstas pueden cambiar con relativa celeridad, las significaciones imaginarias se resisten a las transformaciones que demanda el entorno, por lo que sus cambios parecen tomar lapsos de tiempo más prolongados.

Esta profunda contradicción que parece frenar el avance de la modernización laboral, intenta ser resuelto a través de un esquema discursivo que tiene como base la búsqueda de la excelencia que intenta, por un lado atacar la falta de compromiso institucional y por otra implicar a los trabajadores en el proyecto modernizador. Este último factor cobra gran relevancia en la medida que disminuye la tensión del rechazo y la posible presencia del conflicto laboral, pero también porque al estar en el contenido, el significado del peso relativo de las relaciones de poder que están presentes en las instituciones, las recompone de acuerdo al contenido neoliberal del liberalismo social.

El discurso de la excelencia juega con un modelo laboral en el que los actores son tentados a ser parte de una implicación en la medida en que se estimula su éxito, su autonomía, la elevación de la calidad de su desempeño. Estos valores buscan cohesionar una formación de significaciones alternativas en la cual la modernización laboral en lugar de ser un posible escenario de rechazo se conforma en un proyecto de vida que los hará sujetos cualitativamente diferentes, "superiores".

Sin embargo, el modelo también nos ha permitido descubrir otro elemento, que aún lográndose lo anteriormente señalado, existe un factor de tensión que afecta el imaginario social y modifica el equilibrio de las relaciones de poder enriqueciéndose como un potencial de conflicto: éste es la indefinición del tiempo y las metas que persigue la modernización. Los actores no vislumbran en que punto se alcanza la meta del éxito individual.

INTRODUCCION

A partir de este sexenio el país enfrenta una nueva conceptualización de la sociedad, de la política y de la economía en términos del nuevo modelo implantado por el Estado que se conoce bajo el nombre de liberalismo social. Y que intenta llevar la modernización a todos los niveles de la estructura del sistema mexicano.

El liberalismo social intenta llegar a la base socioeconómica del Estado, transformándolo de regulador con gastos indiscriminados, a un Estado organizador que plantea un economía autorregulada y una actividad productiva reorganizada. Pero también intenta consolidarlo como un Estado con fuerte presencia en sectores diversos de contenido social como son la cultura, la educación, la seguridad social, etc. En estos sectores pretende establecer vigilancia estrecha sobre su funcionamiento para adecuarlas y ejercer sobre ellas nuevas formas de control.

En este contexto, la Universidad Mexicana no ha podido mantenerse al margen del proyecto modernizador y ha sido introducida a su dinámica a través del programa para la Modernización Educativa (PME) implantado por la actual administración gubernamental.

Motivada por la inquietud de los alcances de este programa, presentó a continuación un estudio que busca atender el impacto de la modernización en las relaciones laborales en la Universidad.

Reconociendo de antemano que cada institución tiene sus propias características enfocamos el proyecto modernizador hacia dos niveles: Por un lado el de la estructura y por el otro el nivel del sistema de percepción de los trabajadores.

Obedeciendo este esquema en el primer capítulo abordamos las transformaciones que se impulsan y se proponen modificar la estructura general de funcionamiento de la Universidad. En nuestro estudio encontramos que dichas transformaciones no toman en cuenta aspectos que a pesar de que no forman parte de los estructural, están incidiendo en el proceso de modernización afectando sus resultados.

En este sentido, en la primera parte del capítulo se revisan los rasgos de la estructura general, la relación entre la universidad y el estado, el financiamiento como instrumento de control y de impulso del proceso de modernización y las características de legislación y normatividad universitarias. Con esto buscamos identificar el origen del proyecto modernizador, las formas que asume y las vías por las que transcurre fortaleciéndose con el apoyo de formas de control gubernamental asume y las vías por las que transcurre fortaleciéndose con el apoyo de formas de control gubernamental.

En la segunda parte nos introducimos en elementos que conforman las relaciones laborales. En este sentido se revisan las formas de organización del trabajo para conocer los elementos que pretenden modernizarla. Se revisará el concepto de flexibilidad identificado como rotación de tareas pero que apoyándose en las ideas de excelencia y calidad, busca obtener la implicación de los trabajadores en el proceso de modernización educativa.

En esta misma sección examinamos los contenidos de la negociación que por su contenido estratégico se desvía de la organización del trabajo hacia aspectos que tienen que ver con la cuantía del esfuerzo. Finalmente se analizan los atrasos y ambigüedades que persisten en la legislación y normatividad del trabajo, las características del empleo y las formas que ha asumido la política salarial.

En el tercer apartado, se revisan los elementos que componen la modernización del sistema universitario para someter a reflexión los principios básicos del programa para la modernización educativa entendiendo de antemano que la modernización no existe per se.

En base a esto se analiza el criterio de evaluación el papel que dentro de esto ejerce la reordenación administrativa y consolidación normativa para concluir en la relación que existe entre la modernización y el proyecto económico del liberalismo social; finalmente se revisa la estructura moderna en termino de su relación con la estructura burocratizada que impulsa las transformaciones encaminadas hacia la productividad y eficiencia. Estos cambios son respaldados por una estructura discursiva que reafirma el proyecto modernizador apoyándose en los conceptos de excelencia y calidad.

Y en segundo capítulo se examina aquella parte del modelo que se refiere a la falta de compromiso institucional del trabajador universitario que al estar basada en todo un sistema de formación de significaciones presenta desde nuestro punto de vista obstáculos para la modernización laboral. Sostenemos que estos obstáculos, podrían ser atenuados en la medida de que sean estructuradas estrategias que tengan como fin la implicación de los trabajadores en la modernización de esta manera se disminuya la posibilidad de la existencia del conflicto laboral.

Con el fin de encontrar el origen de la falta de compromiso de los trabajadores se analiza el papel que juega el modelo político y sindical de las instituciones en la conformación de este fenómeno.

Se examina la relación entre la modernización laboral y la potencialidad de rechazo y de conflicto hay que controlar el rechazo a través de su negociación y su institucionalización. Veremos que estos instrumentos de control permiten una eventual concertación entre las autoridades institucionales y los trabajadores aminorando los obstáculos para la modernización.

Se analiza, de la misma manera el sistema de formación de significaciones del trabajador en torno a su ámbito de trabajo, y que estructuralmente de esta forma un imaginario social que le permite sumir una posición ante el rechazo institucionalizado y el conflicto concertado. Con esto queremos establecer que se puede estar generando una crisis en la formación de significaciones que ocasione un cambio en la identificación que el trabajador hace de su ámbito de trabajo.

Finalmente se analiza la estrategia fundada en la excelencia que busca la implicación del trabajador en el proceso de modernización y que al mismo tiempo conforma un perfil nuevo de agente productivo.

CAPÍTULO I

MODERNIZACIÓN LABORAL EN LA ESTRUCTURA

Ni qué decir tiene que es un camino estrecho y con equilibrio precario el que aquí se abre. En efecto, aunque todo lleva a pensar que al penetrar la democracia en el taller será capaz de establecer las condiciones de una eficacia renovada y de esa manera su propia legitimación de acuerdo con los criterios de los administradores, nada garantiza que no se exploren primero vías mucho más "cortas".

Benjamin Coriat. Pensar al revés. 1991.

Introducción

En este capítulo abordamos un elemento que se propone para modificar ambigüedades que se encuentran en la estructura general de funcionamiento de la universidad. En nuestro análisis encontramos que esas transformaciones estructurales no toman en consideración otros aspectos que, no formando parte de lo estructural, inciden en aquella modernización y afectan sus resultados nulificándolos, adecuándolos o retrasándolos. Con esto como criterio conductor, en este capítulo revisamos esas transformaciones estructurales.

Estos cambios se impulsan en la universidad considerando que en ésta predominan los rasgos de una estructura general marcada por rezagos y ambigüedades, que afectan distintos niveles de esa estructura. Por esta razón, lo que conocemos como proceso de modernización tiene como base la idea de promover correcciones en esa estructura, para transformarla en una estructura moderna en correspondencia con las demandas que a la universidad hace el modelo de desarrollo socioeconómico fundado en el liberalismo social.

Bajo estos parámetros, nos proponemos abordar los cambios que ocurren en la estructura de la universidad, examinándolos desde la óptica de la modernización laboral. Para ello, en la primera sección del capítulo revisaremos los elementos que integran la estructura general previa a la modernización, a fin de identificar los cuatro aspectos que son la preocupación principal del proceso de modernización. Así, revisaremos los rasgos de la estructura general, la relación entre la universidad y el Estado, el financiamiento como instrumento de

control y de impulso del proceso modernizador, y las características de la legislación y la normatividad universitarias.

Con esto, además de conocer la estructura previa a la modernización y sus rasgos, buscaremos identificar las razones de la modernización, las formas que asume y las vías por que transcurre, fortaleciéndose con el apoyo de formas de control gubernamental que se proponen vigilar su desarrollo.

La segunda sección se propone revisar la estructura laboral, introduciéndonos en los distintos elementos que conforman las relaciones laborales en la universidad. En esta parte, el propósito es también examinar los aspectos actuales que pueden explicar la orientación que se le da al proceso de modernización laboral.

Para comprender la importancia de los elementos actuales en lo laboral, efectuaremos primero una revisión de las formas de organización del trabajo, ello con el fin de obtener una visión que nos permita conocer qué es lo que se presenta como modernización laboral. También revisaremos la conceptualización aparente de la noción de flexibilidad, esto para aclarar cómo ésta, en el nivel de la organización del trabajo, es identificada con la idea de rotación de tareas como un mecanismo más que, a través de las ideas de excelencia y calidad, busca obtener la participación de los trabajadores con la modernización laboral.

En esta segunda sección examinamos también los contenidos de dos formas de negociación, en que buscamos subrayar el carácter estratégico contenido en la negociación de la organización del trabajo, y cómo, considerando ese contenido estratégico, la negociación se centra en aspectos que tienen que ver con la cuantía del esfuerzo en el trabajo, considerando en ello la relación entre éste y las exigencias de formas de trabajo productivas y eficientes.

Finalmente examinamos los atrasos y ambigüedades que persisten en la legislación y en la normatividad de las relaciones laborales, las características que ha tenido el empleo, y las formas que ha asumido la política salarial. En todo esto prevalece la idea de revisar los rasgos de aquellos puntos de importancia para la modernización laboral de la universidad.

En la tercera sección del capítulo haremos una revisión de los principales elementos que integran la modernización del sistema universitario (SU), esto con el fin de someter a reflexión los principios básicos que se señalan en el Programa para la Modernización Educativa (PME).

Como parte de esta consideración básica, en las siguientes partes de esta sección procederemos a examinar el criterio de evaluación y las formas de apoyo con que se sustenta la modernización, el papel que dentro de esto juega la reordenación administrativa y la consolidación normativa (RACN), para concluir con el examen de la relación estrecha entre la modernización y el proyecto socioeconómico del liberalismo social diseñado por la actual administración gubernamental.

En todo esto predomina la consideración de que la modernización laboral únicamente se entiende a través de una conceptualización estratégica, en la que la estructura de la universidad previa a la modernización debe ser adecuada a las exigencias de la modernización en general, y la forma en que en ésta se entiende que la universidad y sus recursos tienen asignados un papel específico en ese contexto dominado por los criterios de liberalismo social, esto en términos de formas de trabajo estructuradas en base a su productividad y eficiencia.

En la cuarta sección del capítulo arribamos a una revisión de la estructura moderna en términos de su relación con una estructura burocratizada que impulsa, en base a una idea de autoridad vertical, las transformaciones encaminadas hacia la productividad y eficiencia. Estos cambios ocurren al mismo tiempo en que se presenta una estructura discursiva que rodea la modernización apoyándose en los conceptos de excelencia y de calidad.

A partir de estas consideraciones, buscamos dar cuenta de la forma en que la estructura burocratizada, que sustenta la modernización se mimetiza en el discurso de la excelencia, conformándose un esquema que se apoya en nociones relacionadas con un manejo de la excelencia como la meta de la modernización.

En esta cuarta sección hacemos una revisión de los conceptos involucrados en ese esquema, ello con el fin de dar contenido al marco conceptual que sustenta las hipótesis que diseñamos para el análisis de estos cambios estructurales.

El capítulo finaliza con una sección de conclusiones, en que examinamos la importancia de las limitaciones que surgen del apoyo de la modernización sobre una estructura burocratizada.

1. Estructura previa a la modernización y estructura moderna

1.1. Estructura general

En la historia reciente, la universidad ha transitado por distintas etapas que han moldeado las características de su estructura general. De hecho, se ha considerado que durante ese tiempo la universidad ha pasado por tres etapas: la primera abarca los años 1970-1978; la segunda la década 1978-1988; y la tercera se inicia en 1989 y actualmente aún se encuentra en proceso de desarrollo (Ibarra 1993a: 76-77).

Esa periodización nos presenta la conformación de una estructura que no necesariamente corresponde al conjunto de las instituciones que integran el SU. Deben considerarse especificidades que se refieren tanto a las instituciones mismas como al lugar que éstas ocupan como parte del SU.

Con ello será necesario entender que, a nivel institucional, esas etapas o no se corresponden exactamente con las del sistema en su conjunto, o no consideran rasgos desarrollados por las universidades. Aquí nos proponemos presentar los elementos de ambos niveles, buscando las coincidencias y contradicciones que entre ellos se pudieran presentar.

Consideramos que el período que va de 1970 hasta la actualidad comprende etapas en que la universidad sufre transformaciones, que en algunos momentos se caracterizan por sus rasgos altamente conflictivos, dentro y fuera de las instituciones, y en otros, como resultado del acelerado desarrollo a que las instituciones se ven sometidas, esos rasgos se expresan como atrasos y ambigüedades en la estructura general.

Otro elemento que no puede perderse de vista es que, aunque esta periodización se inicia con la década de los setenta, la universidad a la que se hace referencia en las primeras dos etapas, tiene antecedentes históricos relevantes en la década de los sesenta. Este es un rasgo de importancia para las instituciones del sector del SU que nos ocupa.

Estos elementos en su conjunto dan forma a la estructura que hasta 1988 prevalecía en las instituciones del SU, y que desde ese año se va transformando con base en un proceso de modernización que la considera parte del esquema de universidad previo a la modernización, sujeta a atrasos que reclaman ser corregidos.

Con esto surge otro elemento que incide de manera determinante en el proyecto modernizador. Ese elemento está en relación con transformaciones que ocurren a partir de la crisis estructural del sistema capitalista, con las medidas de corte neoliberal, y que en nuestro país van adquiriendo las características del liberalismo social, que se impulsan para corregir las alteraciones causadas por esa crisis. En ese cambiante contexto, la universidad está llamada a jugar un papel específico que entra en contradicción con las características de ineficiencia en su estructura general; ese papel lo revisaremos en la tercera sección de este capítulo, cuando veamos la influencia que en esto tiene el PME.

La forma en que se busca resolver esta contradicción, se encuentra comprendida dentro del proyecto de modernización de la universidad. Además, este proyecto, en la etapa más reciente de la periodización, que apunta hacia la inserción de la universidad en ese entorno cambiante en que actualmente se desenvuelve.

En este entorno está comprendida la estructura general, que involucra aspectos como la forma en que se relaciona la universidad con el Estado, el financiamiento y la manera en que éste se aplica y actúa como formas internas y externas de control y regulación, y finalmente los rezagos que pueden identificarse en la legislación universitaria y en la normatividad que regulan el funcionamiento de las instituciones.

1.2. Vínculo universidad/Estado

En esta parte buscamos dar cuenta de la forma de relación que ha prevalecido entre la universidad y el Estado. En primera instancia, podemos recalcar que esta relación no ha sido lineal y que pueden identificarse diferencias según el lugar que en el SU le corresponde a las instituciones, según la orientación política de sus autoridades, según el proyecto de universidad con que se identifican, de la orientación política de los sujetos que las integran, también de combinaciones de estos elementos.

En la primera parte del período (la que comprende los años 1970-1978) aparece en el discurso, tanto gubernamental como institucional, el paradigma social de la igualdad de oportunidades, a partir del cual se acepta y se apoya una etapa de crecimiento importante de todo el sistema de educación superior.

En esta etapa, podía encontrarse un tipo de institución que se presentaba como proyecto alternativo al configurado por el Estado, pero que al igual que el estatal estaba fundado en un esquema paternalista ordenado por la noción de igualdad de oportunidades. En este período algunas instituciones del SU estaban influidas por las principales tesis del proyecto conocido como Reforma Universitaria, caracterizado por principios que lo distanciaban de las políticas gubernamentales y, también, por la influencia de sectores organizados de la izquierda política, en particular la influencia que en esto tenía el PCM y otros partidos de la izquierda.

Pese a las características de ese proyecto reformista, era tolerado por el Estado a través de las autoridades educativas gubernamentales (AEG), ello a partir de algunas coincidencias. Éstas se encontraban básicamente alrededor de tres puntos: la conceptualización paternalista que se tenía tanto del trabajo como de la universidad, la coincidencia que con esto tenía la Reforma Universitaria como igualdad de oportunidades y como conceptualización que impulsaba el crecimiento del SU, y la idea instrumentalista que de lo anterior tenían tanto las autoridades institucionales como las AEG.

Estas coincidencias tenían un efecto importante en la forma de relacionarse entre la universidad y el Estado. Este efecto se reflejaba en una relación laxa, en que la conducción de la universidad, por parte de las AEG, era prácticamente inexistente al nivel de las instituciones, con lo que se daba cauce al crecimiento del sistema, mismo que se acompañaba con la creación de nuevas instituciones que surgían bajo un esquema de organización fundado en la estructura departamental y con el principio de descentralización funcional y administrativa.

En la segunda etapa (1978-1988), ante la persistencia de los efectos de la crisis económica estructural (1), comienzan a ser tomados en consideración los desajustes de lo que ya se consideraba un crecimiento anárquico del sistema de educación superior. Con este telón de fondo, lo que en la etapa anterior era tolerado bajo la idea de igualdad de oportunidades, en ésta comienza a ser sustituido por un paradigma diferente: el de la planeación como mecanismo de reordenación del sistema.

¹.- Respecto a los problemas de la economía capitalista, una de las ideas más aceptadas es que en las últimas dos décadas ha transcurrido por tres crisis cíclicas: la primera entre los años 1974-1975; la segunda durante 1980-1982; y la tercera desde 1990, para la que aún no se aprecian signos de recuperación de los indicadores. Estos fenómenos de la economía capitalista se han vinculado a diversas políticas de ajuste, en distintos momentos conocidas como "cambio estructural", "reconversión industrial", y más recientemente como "modernización productiva". Esta última es la que actualmente se encuentra en proceso de aplicación y que afecta a todos los sectores.

En esta etapa pueden encontrarse también dos elementos que inciden de manera determinante en la conformación de la estructura de la universidad. El primero se refiere al abandono progresivo del contenido anterior de las tesis de lo que había sido el proyecto de igualdad de oportunidades: la Reforma Universitaria (2). El segundo tiene que ver con una conceptualización clientelar del crecimiento en que se sustenta la universidad. Este crecimiento tiene un papel importante para la comprensión de las características, tanto de la institución previa a la modernización como de los rasgos dominantes en las relaciones laborales.

Aunque se modifica paulatinamente la noción de la igualdad de oportunidades, y comienzan a presentarse rasgos que apuntan hacia la planeación del sistema, en éste continúan presentándose indicadores de crecimiento que en mucho sirven de sustento a los intereses estratégicos presentes en las relaciones de poder existentes en las instituciones, ello bajo una orientación clientelar del crecimiento.

Esta orientación sirve para comprender que en esta etapa se producía ya alguna forma de injerencia de las AEG en la conducción de las instituciones. La experiencia muestra que la conducción de las AEG en esta etapa puede ser caracterizada como no directa, bajo la idea de la planeación como eje, pero sin el criterio de una supervisión estrecha desde el sector gubernamental, que es el que aprueba y otorga los recursos financieros a las instituciones.

La etapa más reciente (que se abre en 1989) es la que se considera como la del "impulso acelerado" de la modernización del SU. A esta nos hemos referido antes, y nos referiremos después, de manera amplia; aquí para sintetizar sólo diremos que se caracteriza por la introducción del discurso de la excelencia como paradigma e instrumento de las nuevas políticas que tienden a la adecuación del sistema previo a la modernización, esto bajo la idea de incrementar los estándares de calidad que lo caracterizan.

Esto se complementa con una conceptualización sustancialmente diferente de la forma en que el Estado tiene injerencia en el SU. Este cambio en la forma de relación está dominado por la idea de la vigilancia directa, ésta a través de la estructuración de mecanismos que se apoyan principalmente en la noción de evaluación. Como después veremos, esta forma de injerencia está a su vez

2.- Con el proyecto de modernización se vuelve a presentar la noción de igualdad de oportunidades, aunque desde luego con un sentido que tiene diferencias importantes con el que se le concedía en esta etapa (Poder Ejecutivo Federal 1989: 179). En el capítulo 4 se hará referencia a ese contenido actual y distinto, "moderno", de la noción de igualdad de oportunidades.

sustentada en un esquema de castigos y recompensas que se impulsan a través de formas de financiamiento extraordinario, con recursos que son sometidos a concurso, evaluación y certificación, y que tienen como fin apoyar las medidas que se adoptan para avanzar en la reordenación del sistema.

1.3. Control y financiamiento

En esta parte examinamos el papel que ha jugado el financiamiento, tanto en la configuración de la estructura de funcionamiento de la universidad, como en el control que se establece a través de los criterios de aplicación externa e interna de los recursos financieros. Para esto seguiremos el criterio que hemos establecido en este capítulo, observándolo en las etapas del período que estamos revisando.

En la etapa 1970-1978, en las instituciones del SU prevaleció una forma de financiamiento que se apoyaba principalmente en recursos que provenían del erario público. La cuantía de los recursos se fijaba según criterios relacionados con la lógica política del régimen gubernamental, al tiempo que este criterio -cuya base ideológica, según vimos en el apartado anterior, se matizaba con cierto contenido paternalista- frecuentemente se establecía al margen de consideraciones relativas al comportamiento de la economía. Esto se fortalecía con la idea de que los recursos financieros fluirían con facilidad, en lo que se consideraba una etapa de relativo auge del sistema capitalista.

Destaca en esta etapa y en la siguiente (1978-1988), la procedencia esencialmente gubernamental de los recursos financieros aplicados para la operación del SU. Éstos eran proporcionados en alrededor de un 75% por el erario federal, en aproximadamente 20% por los gobiernos de los estados (en el caso de las instituciones de provincia), y en un 5% por recursos generados por el cobro de los servicios institucionales ⁽³⁾.

En esto cabe destacar tres elementos que son fundamentales para la política de financiamiento en estas etapas: uno es que de los subsidios gubernamentales, el de origen federal presentó una tendencia a crecer en términos absolutos y relativos, mientras que los recursos de los gobiernos estatales mostraron tendencia a permanecer estables en términos reales; otro es la tendencia de los recursos generados por las mismas instituciones orientada a

³.- Para dar claridad al cómo evolucionó esta procedencia del financiamiento, lo observamos en el caso particular de una institución. Véanse las gráficas 10, 11, 12 y 13.

disminuir su participación en el financiamiento; y, uno más, es que los recursos adicionales que se autorizaban por las AEG eran destinados principalmente a proyectos de investigación específicos, con lo que no eran consideradas las áreas del trabajo adjetivo.

En la etapa 1978-1988 la lógica de financiamiento en términos generales es similar a la anterior; sin embargo, se presentan dos rasgos que le dan singularidad. El primero se refiere, por un lado a que la asignación de los recursos funcionaba al margen de cualquier procedimiento de vigilancia y evaluación de su destino y formas de aplicación, lo que estaba permeado por el peso de la noción de autonomía universitaria; y por otro lado, la asignación de los recursos estaba basado en la consideración de la matrícula, del crecimiento de la planta académica y del número de trabajadores de las tareas adjetivas.

El segundo rasgo presenta cambios respecto al anterior. El principal cambio se relaciona con la magnitud de la crisis económica estructural y la forma profunda en que ésta afecta la cuantía de los recursos destinados al gasto público. Ello ocasiona, como adelante veremos, que desde el régimen gubernamental se implementen políticas económicas sujetas al criterio de austeridad, lo que se refleja en significativas disminuciones, en términos reales, de los recursos destinados a la educación y al desarrollo de la ciencia y la cultura. Dentro de este contexto de crisis, se enfrenta una realidad que incide determinadamente en el diseño del financiamiento de la siguiente etapa: alrededor del 90% de los recursos que se asignan a las instituciones se destinan al pago de salarios, lo que es un indicador de los desequilibrios que marcan, tanto el financiamiento como el funcionamiento de las instituciones.

Esta forma de entender el financiamiento por parte de las AEG tuvo un efecto importante en el nivel de las instituciones. Este efecto se centró en los criterios institucionales de aplicación y destino de los recursos, que es un reflejo de problemas que hemos señalado, primero como parte del crecimiento y complejización de las instituciones, y también como parte de los intereses presentes en las relaciones de poder predominantes en las instituciones.

En general, en la aplicación de los recursos se observó un rasgo fundamental: se destinaron en porciones importantes, primero hacia el pago de salarios de un creciente número de trabajadores, tanto en las tareas sustantivas como en las adjetivas; después hacia el apoyo de las funciones adjetivas que crecieron en número y en complejidad; y, finalmente, la combinación de los dos

elementos señalados se refleja en una sensible disminución de los recursos orientados a fortalecer las tareas sustantivas.

1.4. Legislación y normatividad

En esta parte daremos cuenta de los atrasos y ambigüedades que se encuentran en los documentos de legislación universitaria y de normatividad, diseñados para regular el funcionamiento del SU y de las instituciones.

Como parte de la estrategia de modernización vimos la relevancia que adquieren los rezagos en legislación y normatividad, considerados origen de que las instituciones operen bajo un esquema de laxitud funcional, y con base en una suerte de sistema consuetudinario marcado por las relaciones informales entre sujetos que ocupan niveles diferentes, en una escala jerárquica que no funciona completamente como tal. En el marco de las soluciones que se impulsan, como parte de la modernización laboral de la universidad, se entiende que esto será corregido a través de una estrategia fundada en la reordenación del quehacer administrativo y en la consolidación de la normatividad.

La laxitud funcional se conformó como parte de una realidad que era evidente: en las instituciones se presentaban rezagos en los instrumentos legislativos y normativos, mismos que no habían sido corregidos principalmente porque se consideraba que su modificación afectaría el equilibrio que le daba sustento a las relaciones de poder, de lo que en buena medida dependía el control institucional por parte de las autoridades.

En este marco, se llegaba ya a la existencia de casos extremos. En términos de legislación, en algunas instituciones se podían encontrar documentos que no habían tenido modificación durante casi tres décadas, contrastando con una realidad institucional que en el transcurso de ese período había sufrido importantes transformaciones. Asimismo, en lo que se refiere a la normatividad, podían encontrarse casos de instituciones, algunas con largas trayectorias históricas y colmadas de tradiciones, que operaban con amplios espacios de su funcionamiento en ausencia de documentos que los regulara.

En términos generales, en el SU esta situación prevaleció inclusive hasta la etapa 1970-1978. En la siguiente etapa (1978-1988) comenzaron a aparecer indicios de que esas características podrían entrar en un proceso de modificación, aunque en algunas instituciones persistía un ambiente de desconfianza e incertidumbre ante la posibilidad de un cambio. En ello existían

pocas diferencias entre los diversos actores de la universidad, por lo que en términos generales el común denominador era la indecisión para involucrarse en este tipo de transformaciones, esto dependiendo del lugar estratégico ocupado en las relaciones de poder.

Para examinar esto nos apoyaremos en la simplificación de una realidad mucho más compleja. Haciendo abstracción de las diversas corrientes de opinión que operan en la universidad, las agruparemos en dos principales: los sectores "radicales" y los sectores "moderados".

En los primeros ha predominado la idea de que los cambios en la legislación y la normatividad inciden sobre aspectos estratégicos de su conceptualización de la universidad, misma que involucra consideraciones de tipo político/partidista, de tipo laboral, de una comprensión específica de la democracia dentro y fuera de la universidad, de la autonomía de las instituciones, y, en algunos períodos, de la preservación de los intereses representados en las relaciones de poder, cuando esos sectores radicales han formado parte de la dirección de la universidad.

Entre los moderados se hacían consideraciones muy parecidas a las anteriores, aunque se presentaban diferencias en aspectos como el papel de los partidos en las instituciones, en la conceptualización de la democracia, y en la forma de entender las relaciones laborales.

En suma, en ambos sectores se produjo un cierto temor a involucrarse decididamente en un cambio a fondo de los atrasos legislativos y de normatividad. Esto no puede considerarse fortuito: incidía determinadamente en la posibilidad de efectuar una conducción discrecional del funcionamiento de las instituciones.

Los primeros cambios en este nivel, en la etapa 1978-1988, eran resultado de presiones externas, y buscaban ante todo encontrar formas en que las AEG tuvieran posibilidad de ejercer una mayor coordinación del SU. En esto podía detectarse ya una preocupación gubernamental por ese manejo discrecional de las instituciones por la forma en que éste incidía en el crecimiento del SU, y en el tipo de funcionamiento laxo dominante en las instituciones. Con ello se presentó también el propósito de corregirlo. Sin embargo, en esta etapa aún pudo observarse una clara resistencia interna a este tipo de modificaciones.

No obstante, las AEG encontraron formas de ejercer una progresiva injerencia en las instituciones del SU, ello a través de cambios en aspectos que destacan como parte del proceso de modernización. Por esta vía, las AEG

favorecieron mecanismos que permitieran que las autoridades institucionales adquirieran mayor control sobre aspectos formales que involucraban el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores de las tareas sustantivas; con ello se consiguió entrar en una fase que apuntaba hacia el debilitamiento de la organización sindical, restándole injerencia en elementos de tanta importancia para las relaciones laborales y para la conceptualización de sindicalismo unificado que por años ha prevalecido en las instituciones. Así, se pudo bloquear también la posibilidad de que se creara un sindicato único nacional de trabajadores universitarios.

En la etapa más reciente, y como parte del proceso de modernización, la atención de las autoridades institucionales finalmente se ha centrado en modificar los rezagos en legislación y normatividad. Para esto, el impulso de la RACN tiene como propósito hacer una revisión de la normatividad institucional, ello a fin de crearla o adecuarla a los lineamientos de la modernización.

En este contexto, encontramos que en algunas instituciones se están estructurando o modificando documentos básicos que se proponen clarificar el orden institucional: documentos de organización general, de procedimientos en las áreas administrativas, la preocupación por reglamentaciones de los procesos de trabajo, y la búsqueda continua de cambios en porciones clave del Contrato Colectivo de Trabajo que permiten suponer una estrategia que apunta hacia la modificación de los términos actuales de la contratación colectiva.

2. Relaciones laborales y política salarial

2.1. Formas de organización del trabajo

Un rasgo general de las relaciones laborales en el SU, señala que éstas tradicionalmente se han caracterizado por un bajo nivel de estructuración, y por estar vinculadas ante todo a aspectos clave y a períodos específicos de la problemática institucional.

En la etapa más reciente, las relaciones laborales se encuentran sometidas a un proceso de transformación que en sus rasgos principales corresponde al proyecto de modernización laboral en la universidad. En esta etapa, las transformaciones buscan incidir en aquellos aspectos que hemos considerado típicos de la universidad previa a la modernización, ajustándolos a

una modernización sustentada en mecanismos de diferenciación institucional, y en el marco de procesos de integración entre países contrastados por asimetrías de desarrollo (Ortega y Ochoa, 1991).

Un elemento importante de los cambios en las relaciones laborales tiene que ver con las formas de organización del trabajo. En términos generales puede postularse que, en función del proceso de modernización laboral, en la universidad se impulsan cambios en la organización del trabajo que avanzan desde formas dominadas por la ambigüedad, a otras que reúnen elementos que apuntan a la estandarización. En esto se ajusta, como adelante veremos, a una conceptualización de la modernización laboral sujeta a una racionalidad, en que las formas de organizar el trabajo buscan adecuar la eficiencia del funcionamiento tanto a las características que la universidad ha asumido, como a los requerimientos que el entorno socioeconómico demanda a las instituciones.

La organización anterior a la modernización del trabajo en la universidad, tiene dos elementos centrales que atañen a los rasgos que en ella se identifican: el primero es que esta forma de organización se distingue por su bajo nivel de estructuración, lo que hemos aprehendido bajo la noción de laxitud funcional; el segundo, es que se ha caracterizado por un anquilosamiento de las prácticas y comportamientos laborales, en el nivel colectivo en que se desarrollan los procesos de trabajo, o aún al nivel del mismo puesto de trabajo.

En ese contexto, no es fortuito que la organización se caracterice por formas tradicionales de división del trabajo, basadas principalmente en una división a partir de la estructuración de las dependencias administrativas, de tal manera que se aíslan en el cumplimiento de sus funciones y se separan en base a la dispersión física que se deriva de su ubicación en distintas áreas de un *campus*, o aún en *campus* diferentes y dispersos.

Como consecuencia de la laxitud funcional, en este tipo de organización del trabajo predominan funciones caracterizadas por su laxitud y por su bajo nivel de formalización. Esto tiene como consecuencia una débil posibilidad de estandarizar las tareas, lo que se ve fortalecido por la dispersión funcional y física de las dependencias.

Otro elemento de la organización del trabajo previa a la modernización, también vinculado a la laxitud funcional, está relacionado con las formas de autoridad y los estilos de mando que la han caracterizado. En términos generales, hemos encontrado que en la forma de organización han prevalecido

niveles de autoridad dominados por importantes niveles de ambigüedad que se reflejan en el fortalecimiento de la laxitud funcional.

Esto tiene efectos importantes sobre los estilos de mando de las autoridades institucionales. En general, las formas de mando han estado dominadas por mecanismos que combinan lo unilateral de las decisiones con el manejo discrecional de las funciones en los puestos de trabajo; esto termina por afectar a los trabajadores y a las relaciones laborales.

Con ello, no es raro encontrar que el diseño de la organización del trabajo y de los criterios con que se establecen las características y la cuantía de los resultados esperados, se efectúa bajo formas centralizadas, aunque pese a este carácter centralizado, pueden aparecer rasgos paternalistas que responden a consideraciones sobre el equilibrio en que se apoyan las relaciones de poder y a criterios que en éstas se establecen para tolerar el conflicto en los límites de un determinado esquema de control.

En ese marco de laxitud, la organización del trabajo previa a la modernización se caracteriza además por la imprecisión de las normas de supervisión, por bajos niveles de estandarización, por deficientes canales de comunicación, por la importancia de las relaciones personales, por los rasgos de informalidad, por un perfil bajo de planeación del funcionamiento, y por un nivel tecnológico bajo.

Cuando la universidad se vio sometida a un crecimiento importante y acelerado del número de estudiantes y de trabajadores, cuando aumentaron y se diversificaron los servicios de las instituciones, cuando se dio la progresiva formación y transformación de esquemas diferentes para entender a la universidad, la forma de organización del trabajo mostró sus ineficiencias, se presentaron atrasos y ambigüedades, aparecieron vicios, abusos y privilegios originados en el manejo discrecional de los procesos que en ella ocurrían.

Pero aunque lo anterior contenía elementos que se reflejaban, en la apreciación de las AEG, en una universidad onerosa, al mismo tiempo condujo a una forma de institución en que prevalecía una cadena de dispendios apoyada en una concatenación de lealtades (4) como forma de administración discrecional de las instituciones.

La modernización laboral se propone modificar estos rasgos. Para ello somete a evaluación las características de esa universidad previa a la

4.- El contenido de la noción de concatenación de lealtades la presentamos en el capítulo 4.

modernización, con esa organización del trabajo, de lo que surge un criterio que cruza de lado a lado la modernización: la universidad es ineficiente y, además, es laboralmente improductiva. La alternativa se presenta como el impulso de un cambio en el nivel de la organización del trabajo que, basado en la racionalidad de la modernización, apunta hacia un esquema diferente que reúne los criterios de estandarización, de supervisión, de adecuación al proyecto socioeconómico de la administración gubernamental.

Esta organización del trabajo es en mucho la cara opuesta de la organización previa a la modernización. Si en ésta la división del trabajo era laxa en aquella se busca una división detallada; si las funciones de los puestos se definían por su laxitud y bajo nivel de formalización, con la modernización se busca que las funciones sean precisas, estandarizadas y sujetas a revisiones fundadas en criterios de supervisión y evaluación.

La administración se complejiza con base en una estructura burocratizada que introduce mayores niveles de autoridad, al tiempo que establece con claridad las divisiones que deben observarse entre esos niveles. Así se conforma un estilo de mando de corte burocrático, basado en la precisión y ampliación de reglas que formalizan, tanto el criterio de autoridad que prevalece como los tipos de supervisión a que se somete el desarrollo de los procesos de trabajo. Este esquema de transformaciones está, a su vez, cruzado por dos criterios fundamentales: el de estandarización de las tareas y el de su flexibilidad.

2.2. Conceptualización aparente y límites de la flexibilidad

La idea de la flexibilización de las relaciones laborales contiene elementos que la integran de manera que adquiere un alto grado de complejidad y de abstracción. Flexibilizar las relaciones laborales comprende aspectos relacionados, desde luego, con la organización del trabajo, pero además con las dimensiones del esfuerzo, con la forma del empleo, con el tipo de relación con la organización sindical, con la legislación y normatividad que incide en las relaciones laborales, con la política salarial, y aún con las características que definen el puesto de trabajo en aspectos como el nivel profesional del trabajador, la carga de trabajo, y el contenido técnico de los procesos.

De esta forma, la noción de flexibilidad aparece como representación de los aspectos que integran el conflicto, pero aparece también como un concepto que se vincula cercanamente con los elementos que conforman la noción de

modernización laboral, como un concepto que representa los intereses que el proyecto modernizador contiene: los impulsados por las AEG como parte del modelo del liberalismo social y los que se encuentran en las relaciones de poder establecidas entre las fuerzas que actúan en las instituciones.

Con frecuencia, el uso de la noción de flexibilidad conduce a confundirla o a integrarla como parte de la rotación de tareas, lo que como elemento funcional de la organización del trabajo, la hace aparecer como parte generadora del conflicto laboral y como elemento que entra en consideración ante la posibilidad de negociarse la organización del trabajo. Al jugar este papel, la flexibilidad diluye su contenido real, convirtiéndose en un instrumento más que se usa para desviar la atención de problemas de fondo.

Al negociarse la flexibilidad únicamente como parte de la organización del trabajo, tiende a confundirse con la idea de rotación de tareas, al tiempo que va relacionándose con formas de calificación o recalificación de la fuerza de trabajo, con lo que pasa a ser parte sustancial del proyecto de modernización laboral al vincularse al discurso de la excelencia y de la calidad. La fórmula pasa a ser: mayor flexibilidad, mayor rotación y movilidad, mayor calificación, formar parte de una cultura de la excelencia, adherirse a los principios de la modernización laboral. Es en esto en lo que la modernización, apoyándose en la noción de excelencia, busca aproximarse a lo que hoy se consideran nuevas formas de organización del trabajo, que conllevan a la aparición de nuevas formas organizacionales (Heydebrand, 1989).

Aún considerándola de esa manera, la idea de la flexibilización de la organización del trabajo, como sustento y complemento de la modernización laboral, trae involucrados un conjunto de problemas que conducen a la aparición de obstáculos ante la flexibilidad, lo que incide también en la idea de la universidad de excelencia y de calidad que actualmente predomina en la estructura discursiva. Este tipo de problemas se originan de dos formas: en una, a partir de los criterios actuales y modernos del diseño del puesto de trabajo; en otra, de la consideración de la flexibilidad como rotación de tareas.

El diseño del puesto de trabajo lo consideraremos integrado principalmente a partir de tres criterios: el nivel profesional del trabajador, el contenido técnico, y los niveles de carga de trabajo que le son asignados (Butera, 1987).

En el esquema de la organización del trabajo anterior a la modernización, el nivel profesional se caracteriza por una baja definición del perfil

de calificaciones que debe reunir el trabajador; en esto destaca la relación que existe entre ello y la política laboral clientelar, con la que las cualidades del perfil profesional son un criterio menor para la ubicación de un trabajador en un puesto que contiene funciones *ad hoc*.

El contenido técnico del puesto de trabajo previo a la modernización puede definirse como bajo, lo que explica el bajo perfil de calificación, la ausencia de una política de capacitación y la mayor discrecionalidad en la aplicación de la política laboral clientelar.

La carga de trabajo de esa organización anterior a la modernización la caracterizamos como heterogénea, esto como un rasgo que la aleja de la socialización del esfuerzo. Con este elemento se explica, por un lado que exista baja productividad del trabajo, pero ante todo que esa forma de productividad se encuentre inequitativamente distribuida entre trabajadores de distintas dependencias o de una misma, lo que es origen de descontento y fricciones, y actúa como factor de división que favorece a las relaciones de poder dominantes para mantener un considerable control del conflicto laboral. En esto, el clientelismo resalta como conductor no sólo de la política de ingreso de los trabajadores, sino también como parte de los mecanismos de permanencia y promoción, los que quedan a merced del manejo discrecional de las relaciones laborales.

Como hemos repetido, la propuesta de modernización laboral de la universidad apunta hacia la conformación de un tipo de trabajador productivo y eficiente. Esta idea está sustentada en un criterio básico: la optimización del uso de los recursos. Al introducirse este criterio en el nivel de las instituciones, se apoyó en la idea de dispendio, en la que se consideraba, primero que existía un número de trabajadores por arriba de los necesarios para operar las cargas de trabajo; también que para alcanzar un aprovechamiento óptimo de los recursos se podían impulsar medidas de movilidad, de polivalencia, de socialización de la carga de trabajo, es decir, de rotación de tareas, aún al margen de los criterios establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT).

Sin embargo, lo que queda fuera de esta consideración, al menos en lo que respecta a la modernización laboral inmediata, es la forma en que esta estrategia pudiera apoyarse en una política de capacitación que sirviera de soporte a esa rotación de tareas, entre puestos de trabajo y con cargas de trabajo diferentes, y aún con contenidos técnicos distintos.

En principio, la rotación de tareas basada únicamente en el criterio de movilidad no tendría mayores repercusiones en cuanto a nivel profesional, contenido técnico y carga de trabajo, pues no implica cambios en ninguno de ellos. No ocurriría así con la polivalencia o con la socialización de la carga de trabajo, en que la primera implica un contenido técnico distinto, en tanto que la otra puede tener o no un contenido técnico diferente, pero implica necesariamente una adecuación -en términos de homologación- de las cargas de trabajo (Butera, 1987). Todo esto sin considerar aún los efectos que esto conlleva en el contenido del CCT.

Por ello, consideramos que la idea de flexibilidad aparece deliberadamente confundida con la noción de rotación de tareas, y que su aplicación en estos términos trae consigo, aparte de la posibilidad de introducir flexibilizaciones en la contratación colectiva y en las reglamentaciones del trabajo, una serie de cuestionamientos técnicos que afectan la calificación o recalificación del trabajador, que subrayan las ineficiencias de los criterios clientelares de la política laboral, y destacan el perfil real del trabajador administrativo anterior a la modernización.

2.3. Negociación de la organización del trabajo: elemento estratégico

El contenido de esta sección busca encontrar respuesta a una interrogante de estas características: ¿qué relevancia tiene, para el proyecto de modernización laboral, la negociación de la organización del trabajo?

La respuesta está integrada por la relación que existe entre dos aspectos de la modernización laboral: su aspecto conflictivo en el nivel de los trabajadores, y la forma en que esto puede ser formal e informalmente controlado por las autoridades institucionales, con el fin de conseguir avances en la modernización laboral sin que la estabilidad de las relaciones de poder se vea seriamente afectada. Es en este nivel que la negociación de la organización del trabajo resulta estratégica para el avance de la modernización laboral.

Resulta claro que la propuesta de modernización laboral afecta intereses integrados al perfil real del trabajador anterior a la modernización, lo que la hace aparecer con un elevado índice de conflictividad potencial que permitiría suponer la aparición de formas de resistencia por parte de los trabajadores. Sin abundar en estos aspectos que detallaremos en el siguiente capítulo, apuntamos que la respuesta laboral está fundada en un criterio básico:

la forma en que la modernización afecta derechos tradicionales de los trabajadores como resultado de los criterios productivistas surgidos del proyecto del liberalismo social. De esto se derivan formas específicas de comportamiento de los trabajadores que, al verse afectada la forma de relaciones en el lugar de trabajo anterior a la modernización, tienden a derivar en manifestaciones de conflicto laboral.

Las formas de comportamiento en el lugar de trabajo no necesariamente deben considerarse estructuradas en función de una estrategia deliberada, sino como resultado de prácticas de la actividad cotidiana. Este criterio tiende a influir sobre la forma de relaciones laborales existente y en la manera en que de estas relaciones pueden derivarse manifestaciones de conflicto, resistencia, o aún de adaptación de los trabajadores a las condiciones en que se desarrolla el proceso de trabajo. En este nivel la clave se encuentra en la idea de control del proceso de trabajo y, por ende, de la negociación de la organización del trabajo (Edwards, 1990).

Este es un aspecto crítico de la modernización laboral pues lleva implícitos dos elementos que se presentan como estratégicos: uno es la exigencia de conservar el control de los procesos de trabajo en función de su orientación hacia la productividad; el otro es que, en términos del criterio anterior, la organización del trabajo no puede formar parte de los aspectos que se someten a negociación. La contradicción que atraviesa ambos elementos es que deben lograrse con el mínimo posible de resistencia de los trabajadores, esto en la lógica de allanar obstáculos que afecten la modernización laboral.

Esta consideración es la que hace aparecer la negociación de la organización del trabajo como un aspecto estratégico de la modernización laboral: organizar sin negociar, y sin que se agudice el conflicto. La alternativa llega, como veremos en la siguiente sección, a través de una estrategia, implementada por las autoridades institucionales, que se propone eludir la negociación de la organización del trabajo, al tiempo que se propone que la atención se centre en aspectos que inciden sobre la negociación del esfuerzo.

2.4. Negociación del esfuerzo en el trabajo

Como antes señalamos, la modernización laboral se propone corregir los rasgos de una forma de trabajo improductiva. Esto, indicamos, está marcado por las ideas de dispendio de los recursos, de ineficiencia administrativa, de laxitud

funcional, que se apoya en una organización del trabajo que se considera inadecuada y por ello necesaria de modificar.

Dentro de esa organización del trabajo, se encontró que estaba caracterizada por una inequitativa distribución de las cargas de trabajo derivada principalmente de una administración clientelar de las relaciones laborales. En ese contexto, la modernización laboral aparece como una propuesta que estructura el propósito de revertir estos rasgos, buscando un esquema de mayor socialización del esfuerzo, complementado con aumentos en los niveles de productividad del trabajo.

Esto evidentemente tendrá efectos en las formas de comportamiento y en las formas de negociación. En lo que toca a las primeras, puede esperarse que tenga repercusiones que lleguen a traducirse en manifestaciones de conflicto, con la salvedad de que en éste el interés no estará específicamente dirigido hacia un eventual control del proceso de trabajo sino hacia la cuantía de los resultados obtenidos dentro de ese proceso.

Con esto se afecta también las formas de negociación. La posibilidad de negociar la cuantía y no el control dirige la negociación no hacia la organización del trabajo sino hacia la magnitud del esfuerzo en el proceso de trabajo, con lo que terminan por predominar aspectos que se relacionan con la cantidad y la calidad del trabajo.

A esto se agrega el hecho de que en las formas de negociación progresivamente van predominando los criterios modernos por encima de los actuales. Estos criterios actuales de negociación, sin negar el papel jugado por aspectos formales, en buena medida descansan sobre bases de informalidad, bajo la consideración de que esto apoya las relaciones de poder dominantes en las instituciones. Con ello no es difícil comprender la forma en que un sistema fundado en lo cotidiano favorece la negociación informal tolerando ambigüedades laborales que atentan contra la productividad y la eficiencia.

Los criterios modernos de negociación se fundan en el predominio de la formalidad, apegándose cada vez más a los señalamientos contenidos en el CCT, en los manuales básicos, en las reglamentaciones, etc. Evidentemente, en estos términos formalizados la posibilidad de negociación de la organización del trabajo queda disminuida, o aún negada.

En este sentido la negociación que aparece como posible es la de la magnitud del esfuerzo, llegándose de esta manera a la posibilidad de preservar los aspectos estratégicos al margen del conflicto que en buena medida se va

descartando por el peso de los mecanismos formales que lo niegan y lo penalizan.

2.5. Legislación y normatividad

Otro aspecto de las relaciones laborales que resulta afectado por la modernización es el de la legislación y la normatividad que se aplican al funcionamiento laboral. Como antes mencionamos, este aspecto ha sido considerado como rezago típico de la universidad previa a la modernización, y también como el origen de que en las instituciones se opere en base a un esquema de laxitud.

Es también en este nivel en donde la modernización ha avanzado de una manera contradictoria, producto, por un lado, del ajeo contenido que subyace en algunos de estos documentos, y, por otra parte, en relación con casos de instituciones en que la normatividad se ha encontrado prácticamente ausente, fortaleciendo el funcionamiento laxo y el manejo discrecional del quehacer administrativo.

Por otro lado, el manejo que se ha hecho de estos instrumentos se encuentra cercanamente relacionado con la persistente presencia de la forma laboral clientelar, lo que además ha sido la base tanto de un funcionamiento laxo que apoya los intereses representados en las relaciones de poder, como de una aplicación selectiva de las normas contenidas en los documentos, lo que permite la captación y control de apoyos que surgen a partir de la concesión de pequeños y grandes privilegios.

En el proyecto de modernización laboral estos aspectos aparecen con un elevado nivel de importancia, ello al ser implícitamente considerados parte de la estructura de la universidad previa a la modernización. En función de esta importancia son incorporados como parte de las diez tareas prioritarias impulsadas para el avance de la modernización, apareciendo como la necesidad de efectuar la reordenación del quehacer administrativo, al tiempo que se subraya el propósito de consolidar la normatividad (RACN).

Este rezago legislativo/normativo es un aspecto fundamental para explicar la persistencia de la universidad previa a la modernización, ello en particular por el papel que desempeña en el funcionamiento laxo de las instituciones. En términos de la legislación nacional, los documentos base en que se sustentan las relaciones laborales en la universidad son desde luego la

Constitución Política (CPEUM) y la Ley Federal del Trabajo (LFT); en la primera en particular el apartado "B" del Artículo 123, y en la segunda en lo que se refiere a las relaciones individuales de trabajo, a los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, a las relaciones colectivas de trabajo, al salario general y profesional, y al derecho de huelga, principalmente.

Estos y otros preceptos de la legislación nacional son de observancia obligatoria para la regulación de las relaciones laborales, por lo que eludirlos es difícil, aunque persiste la posibilidad de su aplicación selectiva. Sin embargo, y este es un aspecto relevante, se puede considerar que en estos instrumentos prevalecen principios que de varias formas fortalecen los rasgos de la universidad previa a la modernización, en particular aquellos que son considerados portadores de rasgos paternalistas de la legislación laboral mexicana. De ahí que se hable con insistencia de la posibilidad de que estos documentos sean también sometidos a un proceso de modernización.

Aún así, podemos considerar que existen otros rezagos legislativos/normativos que se encuentran al interior de las propias instituciones, en particular en aquellas que han transitado por etapas con un manejo paternalista de las relaciones laborales. Esto ha incidido en el funcionamiento laxo y en el manejo discrecional de las relaciones laborales. En las instituciones de creación reciente se ha procurado evitar que se produzcan rezagos de este tipo, dotándolas desde su creación de los documentos básicos de regulación de las relaciones de trabajo.

Con estos criterios como base, a pesar de que no se han introducido modificaciones de fondo en los CCT, la norma en general ha sido que exista la posibilidad de que estos contratos sean aplicados de manera laxa y selectiva. Esto que ha sido un rasgo de la universidad, parece no tener una tendencia al cambio con el proceso de modernización laboral. De hecho, podemos considerar que en la actualidad el esquema en términos generales se mantiene, ello principalmente en función del papel que la laxitud y la discrecionalidad juegan en beneficio de las relaciones de poder dominantes.

Asimismo, se encuentran casos de instituciones con situaciones extremas, en que la normatividad ha sido mínima, con lo que se llega a un esquema de discrecionalidad con sustanciales márgenes de maniobra. Esta forma es posible en un contexto de ausencia (o de bajo nivel de aplicación) del manual de procedimientos administrativos, de los reglamentos interiores de trabajo, de

profesiogramas; y aún de catálogos de requisitos, de relaciones de mando, o de movimientos escalafonarios.

Con ello se ha llegado a afectar otros aspectos de las relaciones laborales, pero de manera particular se refleja en un funcionamiento viciado del puesto de trabajo, con lo que se favorece el bajo nivel profesional del trabajador, el bajo contenido técnico del puesto, y la inequitativa distribución de las cargas de trabajo.

2.6. Características del empleo

Otro rasgo de las relaciones laborales que se ve afectado por la modernización de la universidad es el del empleo. En el transcurso de los años en que se conforma y se fortalece la universidad previa a la modernización, el SU aparece como un espacio laboral con una amplia capacidad de generación de empleos, ello como base también de un crecimiento permanente de las dimensiones del sistema, tanto en la matrícula como en la infraestructura laboral necesaria para darle soporte a ese crecimiento.

La conformación de la universidad como un mercado laboral que proporciona una porción sustantiva del empleo en sus localidades, se desarrolla en función de su relación con proyectos específicos de universidad, proyectos que abren la opción de ingreso generalizado a las distintas posibilidades de formación.

En función de este crecimiento, se produce también un proceso de complejización del aparato administrativo que aparece progresivamente como la estructura que le da sustento. Sin embargo, este crecimiento se ve atrapado en el esquema ideológico y político prevaleciente en mayor o menor grado en la universidad, que responde y se sustenta en el marco paternalista de la forma de relaciones laborales predominante en el país.

El SU opera en un marco de autonomía relativa, sometido a mecanismos de control que se desprenden del financiamiento del Estado y que con frecuencia cuestiona algunas determinaciones internas de tipo estratégico. En este sentido, la conformación de la universidad como mercado laboral posee también una orientación política que busca incrementar los márgenes de acción autónoma, llegando esto en ocasiones a ser un principio generador de fricciones entre sectores de las autoridades institucionales y las AEG.

En este sentido, el empleo en la universidad se amplía como parte de una estrategia: proporciona la fuerza política que le da apoyo a los proyectos institucionales, con lo que se favorece una simbiosis entre autoridades institucionales, dirección de la organización sindical, y bases trabajadoras, que tiene como fin el sustento de la universidad como fuente de poder y empleo entre los integrantes de esa alianza singular.

Esa orientación del empleo en la universidad contiene elementos que le dan su perfil característico. En principio tiene dos elementos fundamentales: está orientado por un fuerte contenido político, lo que permite que las autoridades institucionales se hagan de apoyos en base al manejo paternalista y clientelar de las relaciones laborales; en segundo término, tal orientación es la base de otro elemento fundamental del empleo: los términos de su crecimiento están reñidos con los criterios de productividad y eficiencia que ya reclamaba la universidad. Estos elementos resultan claves para el proyecto de modernización laboral.

Pero hay un tercer factor que es importante en la conformación de la universidad previa a la modernización. El empleo sobre bases políticas, paternalistas y clientelares, tiene una orientación determinante: al proponerse la captación de lealtades para un proyecto específico de universidad, se pierde de vista que el compromiso base debiera dirigirse hacia los objetivos fundamentales de las instituciones. Así se da cauce al progresivo avance de un rasgo laboral esencial de la universidad: sus sujetos laborales actúan en función de una orientación política que les proporciona empleo sobre bases laxas, diluyéndose así la posibilidad de interiorizar los objetivos institucionales y abriéndose la posibilidad de que se privilegie la estrategia introyectada por los trabajadores que funcionaliza el empleo a criterios que no favorecen su participación plena en la estrategia institucional. En esto tiene su origen lo que antes mencionamos como falta de compromiso institucional (FCI).

Con base en este esquema del empleo, se encuentra que éste asume cuatro características básicas que están relacionadas con el ingreso, la permanencia y la promoción de los trabajadores. Estas cuatro características pueden llegar a ser consideradas como nocivas en el contexto de la modernización laboral, por lo que son objeto de transformaciones que tienden a producir efectos importantes sobre las instituciones en términos de su funcionamiento como mercados laborales.

La primera característica está relacionada con el contenido paternalista y clientelar del empleo. En función de estos dos elementos centrales, el empleo en la universidad se encuentra marcadamente protegido, apoyándose en el principio elemental de seguridad en el trabajo. En base a un ingreso de tipo clientelar, la posibilidad de permanencia está atada a los términos de una lealtad que afecta negativamente los criterios de productividad.

La segunda característica del empleo se relaciona, en términos clientelares, con el crecimiento que tuvo el número de trabajadores en las instituciones. Las AEG han planteado una consideración básica del proyecto de modernización laboral: mientras no se demuestre lo contrario, en las instituciones existe un número de trabajadores superior a los que serían realmente necesarios para operar las cargas de trabajo. Dentro del esquema de modernización laboral, se presenta la propuesta de someter a revisión las características de la planta de trabajadores, lo que tiene efectos en términos del mercado de trabajo, en términos de los rasgos clientelares, y en términos de un trabajo productivo sometido a mayores niveles de supervisión.

La tercera característica del empleo se refiere a los criterios para definir el perfil de ingreso del trabajador. En base al elemento clientelar del ingreso, la universidad se caracteriza por su carencia de un conjunto de criterios que apunten a definir el perfil laboral idóneo para ocupar un puesto de trabajo. Este bajo nivel de definición del perfil laboral tiene efectos importantes.

Uno es la forma en que se relaciona con los bajos niveles de productividad, que en principio se presenta por la ineficiencia del trabajador, pero que paulatinamente marca el desempeño de manera definitiva. Otro es el que ejerce sobre la posibilidad de un trabajo profesionalizado en base a la calificación del trabajador; este efecto forma parte de la siguiente característica.

La cuarta característica del empleo es lo que se definía como el impulso de la profesionalización. Ésta no necesariamente fue planteada en términos de calificación o recalificación, sino más en función de una estabilidad salarial que permitiera al trabajador subsistir en base al ingreso proporcionado por un solo empleo. Con esto se pretendía evitar la búsqueda de ingresos complementarios a través de un segundo empleo, con el consecuente efecto negativo sobre la eficiencia del trabajo en la universidad.

Ante el marcado deterioro del ingreso en términos reales, el fenómeno del doble empleo se presenta con fuerza renovada, con lo que se entra en una suerte de círculo vicioso que atenta contra la profesionalización: doble

empleo, menor posibilidad de recalificación, tendencia a disminuir el nivel de profesionalización.

2.7. Política salarial

El siguiente aspecto de la estructura de relaciones laborales anterior a la modernización es la política salarial que ha predominado en las instituciones. Al igual que otros elementos, la política salarial ha sido objeto de distintas influencias que proceden principalmente de los rasgos paternalistas de la política laboral del Estado mexicano.

En términos generales podemos considerar que la política salarial previa a la modernización está compuesta por cuatro características fundamentales: los efectos que sobre ella ejerce la política laboral paternalista del Estado mexicano; la tendencia a la heterogeneidad del salario real; la tendencia creciente de las prestaciones sociales como instrumento político y de complementariedad del ingreso de los trabajadores; el criterio de oponer resistencia a la política de niveles máximos de incremento en el salario nominal ("topes salariales").

El primer elemento, que se refiere al efecto de la política laboral paternalista del Estado, está relacionado con una forma específica de entender a la universidad como mercado laboral, y también con una forma de administrar las relaciones laborales en instituciones que estuvieron conducidas por autoridades que fueron influidas por esquemas paternalistas.

Este tipo de paternalismo gubernamental tuvo un efecto fundamental: fue la base para que en algunas instituciones se produjera una estructura salarial diferenciada, esto partiendo del criterio de dar cobertura a los sectores con ingresos nominales más bajos.

Con ese criterio de incrementos nominales diferenciados se benefició de formas distintas a los trabajadores de las tareas sustantivas y a los de las adjetivas. Los primeros, abocados a cumplir las tareas que le dan contenido a la universidad, fueron considerados como un sector que, recibiendo ingresos nominales superiores, tenían mayor capacidad de resistencia ante la magnitud del fenómeno inflacionario.

Los trabajadores de las tareas adjetivas, por el contrario, fueron considerados como el sector más vulnerable a los efectos de la inflación, por lo

que en algunas etapas fueron favorecidos con incrementos salariales en porcentajes superiores y, en ocasiones, con retabulaciones y recategorizaciones.

Así, mientras el salario real de los docentes e investigadores se vio sujeto a un decremento constante, con niveles máximos de caída en su poder adquisitivo cercanos al 65%, comparado con el que se tenía en 1978, el salario real de los trabajadores administrativos se vio afectado en menor proporción y en forma más tardía.

Esto ha sido un factor de división en una estructura de trabajadores armónicamente aglutinada alrededor de una política laboral introyectada como identificación de intereses de los distintos sectores de la universidad; con esto ha perdido fuerza la posibilidad de resistencia organizada a la modernización laboral. También tuvo un efecto de debilitamiento de la organización sindical, incidiendo en la conceptualización del sindicato unitario que había prevalecido en la década anterior y que tiende a regresar al esquema de organizaciones sindicales diferentes para trabajadores académicos y no académicos. Con esto, la organización sindical progresivamente se ve afectada por un vacío de participación y por una débil identificación con los principios que lo originaron. Sobre esto, avanzaremos con más detalle en el siguiente capítulo.

Un tercer aspecto de la política salarial fue el fortalecimiento indirecto del ingreso, principalmente a través de las prestaciones sociales. En esto también juega un papel importante la política laboral del Estado que alentó un crecimiento de esta porción del ingreso con el fin de evitar brotes de resistencia entre sectores de trabajadores considerados potencialmente conflictivos, convirtiéndose paulatinamente en instrumento para encubrir la posibilidad de obtener incrementos superiores a los señalados en los toques.

Con el proceso de modernización laboral estas características de la política salarial tienden a modificarse sustancialmente. El paternalismo pierde importancia dando paso a la posibilidad de que el deterioro salarial se sostenga en niveles cercanos a los máximos de pérdida de poder adquisitivo, y, además, de que esto se generalice entre todos los sectores de trabajadores. Con esto se produce un cambio fundamental que afecta mayormente a los trabajadores de las tareas adjetivas, quienes quedan al margen de cualquier forma gubernamental o institucional de protección del ingreso.

Aunque las prestaciones sociales se mantienen como factor de protección del ingreso real, no lo hacen con el mismo rango de importancia que antes habían tenido. En primer término, ya no son más el instrumento que se usa

para encubrir la ruptura de los topes salariales, esto considerando que las autoridades institucionales se ven sujetas a la política gubernamental de contención salarial basada en un cumplimiento riguroso de los topes señalados. Asimismo, en el contexto de la modernización y de la política económica de austeridad, las prestaciones sociales tienen reducidas posibilidades de continuar creciendo.

3. Modernización del sistema universitario

3.1. Programa para la Modernización Educativa (PME)

Con base en el discurso que sobre la universidad se ha venido desarrollando en el tiempo reciente, puede apreciarse que las ideas que predominan se refieren a un proceso de modernización que se origina, según se dice, en la necesidad de corregir sus características estructurales, ello al considerar que las instituciones de educación superior deben jugar un papel destacado en el proyecto de desarrollo impulsado por la actual administración gubernamental, basado en el liberalismo social. En ese marco quedan inscritas las características del funcionamiento laboral de la universidad, las que en el proceso de modernización son consideradas como un factor más que debe ser sometido a una revisión que permita identificar las ambigüedades y los anacronismos que deben ser modificados.

Así, en la universidad se fuerza el interés por sí misma y por la optimización de sus recursos, y se presenta en ella la idea de evaluarse y diagnosticarse a fin de conocer las características de sus problemas. Partimos del hecho de que el sistema universitario (SU) ha sido involucrado en un proceso de modernización bajo el supuesto de que la educación superior es un eje estratégico para las transformaciones que se impulsan en el país, al tiempo que es un apoyo para los cambios en el modelo de desarrollo socioeconómico.

Este supuesto resulta de fundamental importancia para el papel asignado a la universidad en el sentido de que el proceso globalizador plantea requerimientos de una creciente oferta de fuerza de trabajo con características específicas, tanto en cantidad como en calidad, buscándose que el personal de

los niveles directivo, técnico y administrativo sea equiparable a los estándares de fuerza de trabajo existentes en los países desarrollados (5).

3.2. Evaluación y modernización

La idea de avanzar en el proceso de modernización laboral a través de la evaluación de las características de las instituciones, en parte encuentra sustento en la explicación que en la década de los setenta hacía Weick (1976) de las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados (SFA) (6). Esta aportación se apoya sustancialmente en la elaboración del concepto de acoplamiento, subrayando la capacidad que éste tiene para comprender cómo la relación entre los elementos de una totalidad pueden al mismo tiempo presentar rasgos que los identifican y que los separan, por lo que se entiende que los elementos se estructuran alrededor de la identidad, de la separación, y de los límites.

Esta elaboración busca superar algunos problemas de interpretación de la organización educativa que tienden a sobrevalorar elementos que la presentan en términos de unidad, de integración, de coordinación y de consenso. Esta sobrevaloración podría ocultar que el peso de esos elementos varía según distintos condicionamientos (históricos, económicos, políticos, etc.) y que, además, la intensidad con que se producen los acoplamientos sustenta la creación o separación de los elementos.

Esto le permite a Weick (1976: 3) postular que las organizaciones educativas son flojamente acopladas en el sentido en que los eventos que les dan funcionamiento se corresponden, al tiempo que cada uno de ellos conserva su propia identidad y alguna evidencia de su separación física y lógica, por lo que su enlace puede ser circunscrito, infrecuente, débil en influencias mutuas, no importante, y con bajo nivel de respuesta (7).

5.- En el *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994* se señala entre otras cosas: "El propósito de la modernización consiste en apoyar las acciones que permitan a dichas instituciones cumplir mejor con sus fines, vinculando sus actividades a los requerimientos del desarrollo nacional (...) La educación superior ha preparado profesionales en las distintas especialidades requeridas para el desarrollo nacional (...) Parece necesario contar con una política de formación de recursos humanos, de orientación vocacional y desarrollo de los programas de estudios, ya que la matrícula nacional concentra casi el 50% en el área de ciencias sociales y administrativas, y menos del 3% en las ciencias básicas y las humanidades" (Poder Ejecutivo Federal 1990: 123-128).

6.- De hecho, los sistemas flojamente acoplados no son las únicas formas organizacionales que se han llegado a proponer como modelos de las instituciones educativas en general, y de la universidad en particular; otras formas que han sido consideradas al respecto son: las organizaciones tipo Garbage Can, las Anarquías Organizadas, y la Teoría de la Contingencia, las que aportan elementos que favorecen que ese tipo de instituciones se adapten ante los cambios del entorno y que, por lo tanto, facilitan su sobrevivencia.

7.- Weick además señala las siguientes ventajas de los sistemas flojamente acoplados: 1).- permiten que algunas porciones de una organización persistan sin que ésta tenga que cambiar para responder a cada pequeño cambio del entorno; 2).-

Una revisión y reformulación de las cualidades de los sistemas flojamente acoplados, con el fin de examinar su pertinencia para las universidades (Lutz, 1987), apunta que en éstas la flexibilidad en su funcionamiento es una cualidad análoga de la libertad académica, por lo que llega a considerarse parte importante de la naturaleza de la universidad.

Partiendo de la misma noción de acoplamiento, Lutz hace una revisión de la formulación de Weick señalando que las universidades no son en su totalidad sistemas flojamente acoplados (considerando que en muchos aspectos son burocráticas), sino que pueden funcionar ajustadamente acopladas, o aún estar desacopladas. El autor parte de la idea de que en estas modalidades de la noción de acoplamiento se encuentra implícita una variable que es fundamental: resguardar los intereses presentes en las relaciones de poder en la universidad. Con ello se entiende que, independientemente de las características del acoplamiento que prevalece en la universidad, lo que resalta es que su funcionamiento gira en torno a la consideración de los intereses presentes en las relaciones de poder.

La formulación de este planteamiento resultó de utilidad para examinar el funcionamiento de las instituciones educativas, y de la universidad, en un entorno socioeconómico de estabilidad, con indicadores del funcionamiento de la economía que hacían suponer que los factores del crecimiento no retrocederían al menos en el mediano plazo.

El planteamiento de Weick resulta sugerente para reflexionar las instituciones educativas, partiendo de las ideas de estabilidad relativa, de persistencia de los rasgos del funcionamiento de sus sistemas y estructuras, lo que lleva a pensar a esas instituciones transcurriendo por un período estabilizado por la influencia de esos factores. Además, se entiende que su planteamiento fue diseñado para las instituciones educativas con características limitadas al sistema educativo estadounidense.

Cuando se piensan las universidades en nuestro país, durante las décadas de los setenta y ochenta, operando como SFA, y la influencia que esto tiene sobre las estructuras de funcionamiento, surge la interrogante de cómo ello, sumado a otros factores del país, estuvo ligado a la deformación del sistema

proporcionan sensibles mecanismos de comprensión que permiten conocer mejor el entorno; 3).- son un buen sistema de adaptación localizada que permite que un elemento se ajuste sin afectar al resto del sistema; 4).- el sistema puede asimilar un elevado número de mutaciones y de soluciones difíciles; 5).- una falla en una parte del sistema puede ser aislada sin afectar al resto de la organización; 6).- proporciona mayor espacio para la autodeterminación de los actores; y 7).- disminuye costos y ahorra tiempo al hacer innecesarias las tareas de coordinación y supervisión (Weick, 1976).

universitario (SU), al peso que ello pudo haber tenido para que las instituciones paulatinamente se vieran dominadas por rezagos y ambigüedades en su estructura de funcionamiento.

Llevado esto al plano de lo laboral en la universidad, nos lleva a cuestionarnos acerca de la forma en que los SFA pueden haber influido durante las etapas en que en las instituciones dominaron relaciones laborales marcadas por el paternalismo y el clientelismo.

En ese sentido, puede entenderse que los SFA en la forma señalada por Weick, y también las formas burocráticas de acoplamiento, fueron factores que influyeron en el desarrollo de un perfil que determina la estructura de funcionamiento de las instituciones del SU. El acoplamiento flojo de los sistemas se magnifica actuando en detrimento de un funcionamiento laboral ordenado, favoreciendo el paternalismo, influyendo en la gestión clientelar de las relaciones laborales, con lo que se convierte en elemento esencial para sustentar los intereses dominantes en las relaciones de poder.

En este marco, los SFA junto a las formas burocráticas de acoplamiento, surgen como productores y reproductores de los intereses que determinan el control en las relaciones de poder. Sin embargo, a pesar de este papel que juegan los SFA en el nivel de la estructura de funcionamiento, su impacto también es determinante en la definición de la manera en que los actores introyectan su entorno, convirtiéndose así también en elemento que integra la formación de significaciones de los actores. Con ello, la afirmación del autor de que los SFA permiten conocer mejor el entorno, debe complementarse con la idea de que también sustentan la introyección del entorno por los actores, y la manera en que estos integran su formación de significaciones.

Las condiciones socioeconómicas del entorno se han modificado sustancialmente respecto a los años en que Weick formuló su planteamiento. El inicio de la década de los noventa coincidió con un conjunto de transformaciones que se proponen adecuar las estructuras de funcionamiento a los criterios neoliberales que dominan en la esfera gubernamental. Con esto, las virtudes de los SFA ven disminuida su pertinencia que derivaba de su papel como instrumento de adaptación ante los cambios en el entorno.

La estabilidad de las instituciones ante pequeños cambios en el entorno, la capacidad de adaptación localizada y de asimilar mutaciones, la posibilidad para que los actores se desenvuelvan en base a la autodeterminación, son cuestionados profundamente por las condiciones socioeconómicas

prevalecientes, y por la forma en que esas condiciones impulsan, no pequeños cambios sino transformaciones radicales para reordenar las estructuras de funcionamiento de las instituciones.

Con ello, los SFA ven disminuida su capacidad para sustentar la persistencia y estabilidad de los sistemas y estructuras, lo que ha conducido a su revisión para reordenarlas de acuerdo al proyecto contenido en el Programa para la Modernización Educativa.

3.3. Reordenación Administrativa y Consolidación Normativa

El principio de impulsar la reordenación administrativa y la consolidación normativa de las instituciones (RACN), establecido dentro de las diez tareas prioritarias para la modernización de la educación superior (SEP, 1990), llega a alcanzar el rango de programa estratégico que se desarrolla con el propósito de impulsar las transformaciones de aspectos que son considerados rezagados.

Para la RACN pueden encontrarse al menos cuatro orientaciones que subrayan el carácter estratégico que tiene para la modernización en general y para la modernización laboral en particular. En primer lugar, la RACN se propone lograr la integración y/o reglamentación de las instancias de gobierno institucional, individuales o colegiadas, a fin de facilitar la deliberación de los asuntos estratégicos que determinan el papel básico que juega la universidad.

Esta transformación está estructurada alrededor de cuatro elementos que le dan su direccionalidad específica, y que representan la importancia que se le otorga al criterio de reglamentación. Ésta se entiende básicamente estructurada en términos de representatividad en los órganos de gobierno de las instituciones, y sujeta además a criterios de deliberación, de autoridad y de decisión. Con esto se presentan dos problemas: el de la representatividad controlada y el del incremento en el verticalismo de las líneas de autoridad, elementos fundamentales para el avance de la modernización.

El segundo aspecto estratégico de la RACN es la disposición para integrar un esquema renovado de relaciones laborales, fundado en la introducción de criterios de productividad, calidad y competitividad. Este aspecto es básico para el proyecto de modernización laboral pues, en un primer momento, marca un cambio radical en el contenido de una cultura laboral que se fundaba en una conceptualización inversa; en tanto que en un segundo término, es básica para

reorientar la forma de relaciones laborales anterior a la modernización, adecuándola al esquema de la modernización.

El tercer aspecto se relaciona con el anterior. En función del esquema de trabajo con mayor productividad, aparece la propuesta de reducción del personal administrativo, privilegiándose las opciones contenidas en el esquema de modernización: retiro voluntario, reubicación, reentrenamiento, etc. Con esto se dan dos reconocimientos: uno, el crecimiento desordenado de la planta laboral de la universidad; otro, el reconocimiento de que el manejo clientelar de las relaciones laborales, aunque es un factor de equilibrio que favorece a las relaciones de poder dominantes, afecta negativamente la productividad del trabajo.

Un cuarto aspecto de la RACN, y consecuencia lógica de los anteriores, es el de la reorganización administrativa. Con esta disposición se produce una reorientación del funcionamiento administrativo con dos criterios básicos que le dan sustento al proceso de modernización: eficientar el quehacer administrativo, orientándolo al cumplimiento estricto de su papel de apoyo logístico para las tareas sustantivas de las instituciones; así también, redimensionar el tamaño del aparato administrativo en función de los criterios presupuestales definidos por las AEG.

Así, la RACN paulatinamente se va traduciendo en mayor precisión de las funciones y procedimientos atribuidos a cada puesto, estructurando con claridad distintos niveles de autoridad que alientan el establecimiento de una forma de mando que se ajusta a parámetros con mayores niveles de burocratización y que se apoya en una reglamentación cada vez más formalizada.

3.4. Modernización y proyecto socioeconómico del liberalismo social

La modernización laboral del SU no puede comprenderse cabalmente al margen del conjunto de cambios que están ocurriendo en la macroeconomía. La esfera económica se encuentra sumida en una crisis que, en términos generales, podemos afirmar que afecta al sistema capitalista en su conjunto.

Esta crisis del sistema capitalista ha sido caracterizada como estructural, la que se ha visto reflejada, entre otras cosas, en el crecimiento lento de los indicadores económicos y en la caída tendencial de los niveles de actividad. Estos fenómenos han aparecido a partir de la década de los setenta, y

el efecto más reciente de esa crisis estructural es la crisis cíclica que se inició a partir de 1990.

Estos fenómenos en la macroeconomía han tenido como consecuencia la aparición de problemas en los factores que inciden en el crecimiento de la economía, lo que ha generado cambios en la forma en que se conceptualiza la conducción gubernamental de la economía, así como la implementación de correcciones que se traducen en lo que se ha conocido como políticas de ajuste.

Las políticas de ajuste de la actividad económica se basan en la consideración básica de que las economías en desarrollo, como resultado de la crisis, se han visto sometidas a fuertes problemas inflacionarios y de estabilidad en su comportamiento. Con ello se entiende que la actividad económica requiere los siguientes ajustes: estabilizar su comportamiento, corregir las causas monetarias y fiscales de la inflación y, dentro de esto, ajustar las causas de la llamada inercia inflacionaria.

Las políticas de ajuste se impulsan bajo dos ideas básicas. La primera ha sido la consideración de que las correcciones que se requerían debían fundarse en un cambio estructural, mismo que se proponía corregir un comportamiento de las finanzas públicas considerado como anómalo, lo que se reflejaba en la aplicación de medidas que se proponían reducir las dimensiones del sector público, así como privatizar aquellas empresas paraestatales que fueran consideradas no estratégicas.

La segunda idea (que engloba a la anterior) ha sido la estrategia de concertación que compromete a los agentes participantes en la actividad económica (trabajadores, campesinos, empresarios, gobierno) a establecer un pacto que se propone impulsar, entre otras cosas, el cambio estructural, una política monetaria restrictiva, corregir la inercia salarial, acuerdos sobre precios en sectores líderes, apertura comercial para estimular la competencia, control de la inflación y negociación de precios en lugar de su congelación (Aspe, 1993) (Villarreal, 1993).

Este acuerdo central, aplicado por el sector gubernamental bajo la apariencia de un consenso entre las partes, apareció hacia finales de 1987 (el año de mayores convulsiones inflacionarias), primero bajo la forma del llamado Pacto de Solidaridad Económica (PSE), que tuvo cinco fases y que estuvo vigente hasta diciembre de 1988, y después como Pacto para la Estabilidad y el

Crecimiento Económico (PECE) a partir de enero de 1989 y que con distintas fases y ajustes se ha mantenido en vigencia hasta la actualidad.

Como complemento de aquellos pactos, se ha implementado una política de ajuste de la actividad económica que se ha reflejado centralmente en la estructuración de un Acuerdo de Austeridad al inicio de 1988. Este acuerdo puso en operación medidas tales como reducciones importantes de puestos de trabajo a nivel ejecutivo en el sector gubernamental, programas para eficientar la aplicación de los recursos materiales, programas que se han propuesto estimular el retiro voluntario de los trabajadores, esto para reducir aún más la magnitud de la fuerza de trabajo en el sector gubernamental, la cancelación selectiva de programas y proyectos, ajustes presupuestales en el sector público bajo un criterio de no afectar el gasto social en educación, salud, desarrollo social, desarrollo regional y urbano, etc. (Aspe, 1993), los que, como al paso del tiempo se ha visto, sí sufrieron fuertes restricciones en términos reales.

¿Qué es lo que se encuentra detrás de este conjunto de ajustes en el funcionamiento de la macroeconomía? En el fondo puede identificarse lo que se ha dado en nombrar como la crisis de los paradigmas (Villarreal, 1993). Como parte de esta crisis se encuentra la del paradigma del liberalismo keynesiano del Estado Benefactor, con su énfasis en el diseño de políticas públicas que se ponían en operación en el contexto del auge económico posterior al segundo conflicto bélico mundial.

Este paradigma keynesiano se fundó en una conceptualización del Estado con un papel abiertamente intervencionista o regulador en el manejo de la política macroeconómica. Bajo esta idea, este modelo keynesiano se proponía principalmente regular los ciclos de la actividad económica (o dicho de otra forma, armonizar el comportamiento cíclico de la actividad económica que caracterizaba al liberalismo clásico del *laissez-faire* con sus efectos de recesión, deflación y desempleo), recuperar el pleno empleo, y estimular su intervención como Estado Benefactor que tenía como objeto enfrentar los problemas sociales de los ciclos económicos, controlar el funcionamiento del mercado, e impulsar el desarrollo de la democracia.

Sin embargo, como antes dijimos, el comportamiento cíclico de la economía capitalista actual, la profundidad estructural y la severidad de las crisis que recientemente la han azotado, pusieron en entredicho el paradigma keynesiano como solución para regular los ciclos y para recuperar el pleno

empleo. Con ello también se fue deteriorando el papel jugado y la imagen que tenía el Estado Benefactor.

Surgió el discurso gubernamental del fin de los tiempos del paternalismo estatal, del arribo al momento de hacer frente a otra realidad. Se consideró que era oportuno buscar una "nueva economía" a la que se le atribuirían nuevo enfoques, pretendidos conceptos frescos, soluciones estructuradas alrededor de nuevos procedimientos y mecanismos de articulación entre el papel jugado por el mercado y el desempeñado por el Estado. Se anunció el final del Estado proteccionista, sobrerregulador, propietario.

¿La búsqueda de estos cambios se fundó realmente en un paradigma científico distinto? ¿Hubo realmente innovación para encontrar alternativas para la severidad de la realidad social generada por la crisis en la economía? La realidad es que no se produjo ninguna innovación en la búsqueda de soluciones. En el fondo, lo que se produjo fue una suerte de revolución conservadora basada en una contrarrevolución científica e ideológica que clama la revalidación del modelo económico liberal de los inicios del capitalismo industrial.

Así, la respuesta fue una vuelta al liberalismo, bajo una apariencia neoliberal, que en lugar de impulsar el viejo Estado guardián, propició el avance del Estado mínimo con una costosa (en términos sociales) secuela de pérdida de empleos, de disminución de la competitividad, de elevación del déficit fiscal, de crecimiento del déficit externo, etc. Este neoliberalismo aparece con una propuesta fundada en el monetarismo y apoyada en la economía de la oferta. Así, el mercado es la instancia que norma la actividad económica.

Este modelo, sin embargo, adquiere matices según distintos proyectos de desarrollo o realidades sociales que enfrentar. De ninguna forma puede considerarse un traslado automático y unívoco del neoliberalismo clásico a cualquier realidad social al margen de las especificidades de ésta.

En nuestro país ese proyecto neoliberal se estructura con la apariencia de un marco doctrinario gubernamental que pretende proyectar una imagen de compatibilidad entre el programa de reformas impulsado y las libertades individuales y los derechos sociales. Este proyecto gubernamental, a partir de un reconocimiento de los excesos y desviaciones cometidos por anteriores administraciones, establece la inviabilidad del Estado Benefactor. La causa central argumentada está en función de la crisis estructural de la economía:

el Estado Benefactor resulta insostenible porque es considerado una de las principales causas que originan la crisis.

La propuesta deriva necesariamente hacia una reforma del Estado. El eje conceptual de esta reforma se encuentra en el liberalismo social, dentro del cual se establece, como en el neoliberalismo clásico, la inoperancia del Estado Benefactor. Sin embargo, a diferencia del neoliberalismo clásico, no se propone arribar a un Estado mínimo como fue la propuesta reaganiana de los años ochenta, ni al Estado intervencionista de la actual administración gubernamental demócrata estadounidense, éste como base de un liberalismo postkeynesiano de consenso.

En México, la reforma del Estado se impulsa bajo la idea de un Estado solidario (Villarreal, 1993). La conceptualización de este Estado parte de la consideración de que en el neoliberalismo clásico el mercado ha mostrado ser eficiente en la distribución de los recursos productivos, pero ha mostrado deficiencias que retrasan los efectos de las medidas que buscan solucionar la crisis: 1) en determinar las prioridades de largo plazo; 2) en las concertaciones políticas; y 3) en las acciones de impulso ascendente en el comportamiento de la microeconomía.

Así, el Estado solidario se apoya en el papel económico jugado por el mercado, pero proponiéndose una racionalización de su presencia en la economía; esta racionalización tiene como eje la desregulación de la actividad económica. Dentro de este proceso de desregulación aparecen los proyectos de modernización económica y el de reforma social, como elementos centrales de corrección de los problemas generados por el Estado Benefactor.

En este proceso de cambios en el nivel del Estado, la modernización se establece como elemento fundamental de un conjunto de transformaciones que buscan adecuar el funcionamiento económico y social en un contexto de crisis. Lo que comienza siendo un proyecto de modernización económica paulatinamente se va abriendo hacia la modernización de distintos ámbitos, dentro de los cuales está el de la educación y el laboral.

El Programa para la Modernización Educativa se diseña como parte de y en función de aquel proyecto de reforma del Estado, y su lógica se estructura en función de las soluciones que se impulsan para superar la crisis en que se encuentra atrapada la economía.

4. Modernización y estructura burocratizada

4.1. Modernización, productividad, eficiencia

El problema de la modernización laboral, orientado a la productividad, se hace complejo en espacios de trabajo como el universitario, en que la conceptualización de la productividad oscila entre ideas que van desde la convicción de que la dimensión del trabajo ocurre aún al margen de la voluntad de los actores ⁽⁸⁾, hasta otra que, atándola a la idea de costo, la relaciona estrechamente con la programación de resultados específicos y con la relación entre éstos y el desarrollo de las instituciones ⁽⁹⁾.

Nosotros consideramos que la productividad del trabajo es un concepto que busca aprehender un fenómeno que involucra determinantes de distinta procedencia; así, averiguar por qué razones un trabajo se desenvuelve dominado por bajos niveles de productividad involucra la revisión de los rasgos que lo determinan. Los determinantes que identificamos son los siguientes: 1).- la situación económica (global, nacional, del sector, o de la empresa o institución; 2).- el nivel técnico que define las características del trabajo; 3).- la forma organizacional en que se realiza el trabajo; 4).- los niveles de formación/capacitación de los trabajadores, ésto relacionado con la definición de estándares promedio del funcionamiento del trabajo; 5).- niveles de productividad en la sociedad, en el sector, o en empresas o instituciones similares; 6).- consideración de intereses estratégicos de los grupos dirigentes de la empresa o institución que permitan establecer la conveniencia de un trabajo más (o menos) productivo; y 7).- la relación entre productividad del trabajo y calidad de

⁸- "Cometeríamos un grave error si percibiéramos la conducción de una escuela como si fuera similar al proceso de construcción de un edificio o la operación de una fábrica. En estos procesos, las decisiones deliberadas juegan un papel crucial, y la empresa avanza o se estanca en proporción al esfuerzo institucional ejercido. Si hemos de usar una metáfora o un modelo al tratar de comprender el proceso de enseñanza, deberemos observar la agricultura más que la fábrica. En la agricultura partimos de cero y no ejercemos nuestros esfuerzos sobre materiales inertes y pasivos. Por el contrario, partimos de un proceso complejo y antiguo y organizamos nuestros esfuerzos alrededor de lo que es probable que hagan, independientemente de nuestra voluntad, las semillas, las plantas y los insectos. Una vez hecha la siembra, la cosecha puede experimentar cierto desarrollo aún cuando el agricultor esté durmiendo u holgazaneando. Sin importar lo que haga, algunos aspectos del proceso permanecerán constantes. Cuando maestros y alumnos se reúnen, es posible que produzcan algún resultado educativo aún si el inspector se encuentra de vacaciones". (John M. Stephens, 1967).

⁹- Refiriéndose a las funciones sustantivas (que involucran a las adjetivas) se apunta que para aumentar la productividad en la universidad se requiere una aproximación sistémica que reúna: 1).- la explicación de metas y prioridades; 2).- el establecimiento de incentivos apropiados; y 3).- un sistema para generar información que dé soporte a la búsqueda de alternativas efectivas. Por ello se sugiere para aumentar la productividad la implementación de un programa que evite una aproximación episódica o un optimismo a ultranza (Henry M. Levin, 1991).

resultados que tiene al menos tres posibilidades: a).- la productividad está reñida con la calidad; b).- la productividad no incide en la calidad; y c).- de la productividad depende la calidad (Butera, 1987).

De esta manera, y por la vía de la modernización, se busca introducir una racionalidad, que se construye mediante una revalorización estratégica de los intereses representados en las relaciones de poder a través del papel moderno que se le asigna a una burocracia que tiende a transformarse en una tecnocracia ⁽¹⁰⁾.

La idea de modernización se introduce en un ámbito de funcionamiento laxo que se hace preciso corregir. En el espacio laboral la vía es a través del cambio en el nivel del proceso de trabajo, entendiendo a éste como un espacio que debe ser rediseñado por expertos capacitados para redefinirlo con base en principios que buscan la planeación racional, la homogeneización en las cargas de trabajo y la estandarización de tareas. Esto además tiene como propósito eliminar lo que es el temor central de la modernización: anarquía en la operación de las tareas sustantivas y de las adjetivas.

En términos de la organización del trabajo, esto se va traduciendo en la transformación de una organización de corte tradicional a otra basada en los criterios de la modernización, en la que se busca que el trabajo se haga productivo a través de la definición precisa de objetivos, el diseño del proceso de trabajo, la recuperación de la jerarquía en la estructura de mando, lo que se convierte en el redimensionamiento del papel atribuido al manejo burocrático del proceso de trabajo.

La forma de la organización del trabajo previa a la modernización se va desdibujando, afectando si no a la totalidad del trabajo, sí a nichos seleccionados por el grado de importancia que se les atribuye en la relación entre tareas sustantivas y adjetivas. Así, lo que usualmente ha sido una organización del trabajo con una división de tareas caracterizadas por la laxitud, en áreas consideradas de importancia se va introduciendo una división detallada del trabajo como criterio que apunta a la productividad. En donde existen puestos de trabajo con funciones poco formalizadas, se busca precisarlas mediante su estandarización.

¹⁰.- Heydebrand señala que "...la tecnocracia es claramente una forma de ingeniería social que estructura las situaciones de trabajo por medio de entrenamiento intensivo, planeación, aprendizaje continuo, y el uso de varias técnicas de administración de los recursos humanos". Asimismo apunta como formas postburocráticas el corporativismo tecnocrático, las formas de organización neanarquistas, la democracia organizacional, y la autoadministración (Heydebrand, 1989).

Con esto se redimensiona el papel atribuido a las reglas de supervisión del trabajo, al establecimiento de vías de comunicación formalizadas (principalmente de la jerarquía superior en línea descendente hacia los trabajadores), con lo que pierde importancia el papel que usualmente habían jugado las relaciones personales en la forma de operar los procesos de trabajo.

4.2. Modernización, calidad, excelencia

La modernización de las relaciones laborales, y de los procesos que éstas comprenden, se ha presentado como un diseño fundado en criterios que se dirigen contra la ambigüedad introduciendo la planeación racional (que permite homogeneizar y estandarizar tareas), introduce efectos que reclaman ser tomados en consideración a fin de someterlos a los propósitos del proyecto de modernización.

En términos generales, la idea de estandarizar tareas produce alteraciones en la organización del trabajo que pueden llegar a ser la base de la agudización de distintas formas de resistencia de los trabajadores. Estas resistencias, que pueden manifestarse como ausentismo, aumentos o disminuciones en el ritmo de trabajo, mayor rotación, mayor desafección, paros informales, tortuguismo, etc., que atentan contra la eficiencia y contra los aumentos en la productividad. Las transformaciones en la organización del trabajo pretenden que las formas estandarizadas sean la vía hacia un trabajo productivo, aunque se ha llegado a encontrar que al ser causa de que el trabajador sienta ser instrumentalizado se llega a ver seriamente afectado el nivel de eficiencia esperado.

¿Cómo atenuar el papel desempeñado por esos efectos sin alterar los objetivos del proyecto modernizador? La posible respuesta a esta interrogante se apoya en elementos que proceden del discurso de la excelencia. Esto lo abordaremos con mayor detalle en la sección cuatro del siguiente capítulo. Aquí nos limitamos a plantear estas interrogantes:

¿Cómo conseguir un control efectivo del trabajo y de la productividad sin que el trabajador se sienta sometido a una racionalidad que genere sentimientos de ansiedad e inseguridad? ¿Cómo conseguir que el trabajador, lejos de ser afectado por desafección o alienación, genere lealtad, entusiasmo, diligencia, o aún devoción por su ámbito de trabajo?

Es en este nivel donde se introduce, para jugar un papel de importancia, el discurso de la excelencia. La elaboración de algunas formulaciones, de corte empresarial, alrededor de ese discurso parten de dos premisas: una postula que para conseguir mejoras en el desempeño de los trabajadores, que se reflejen en sus niveles de productividad, es necesario construir sistemáticamente culturas corporativas (que incluyen la imagen que se va a transmitir a los posibles receptores en la sociedad) que delimiten una estructura de disciplina para el desempeño de los actores en torno a objetivos previamente establecidos; otra señala que la construcción de esa cultura corporativa se considera responsabilidad de la administración (burocracia) que diseña los objetivos y que es depositaria de los intereses estratégicos en las relaciones de poder.

Ese tipo de cultura corporativa ha llegado a ser considerada cultura de la excelencia (Du Gay, 1991) (Peters y Waterman, 1982). Esa cultura se propone conseguir la identificación de los trabajadores con los objetivos estratégicos contenidos en las relaciones de poder y en el control derivado de éstas, se propone también articular de manera armónica esos objetivos con los elementos que componen la vida personal de los trabajadores, los valores y creencias que éstos han construido en relación con su ámbito laboral, con las demandas que reciben de su espacio de trabajo requiriéndoles mayores niveles de productividad, de eficiencia y de calidad en su desempeño laboral.

De esta forma, la cultura de la excelencia se va conformando como una fuente de poder que permite introyectar entre los trabajadores sentimientos que, consciente o inconscientemente, los identifica con los objetivos estratégicos y prioritarios de la organización que le proporciona empleo, los hace sentir que son autónomos sin que al mismo tiempo los haga sentirse inseguros. Un autor lo expresa así:

La batalla por los corazones y las mentes en que se desenvuelve el proyecto de la Cultura de la Excelencia no es un hecho colateral del evento principal que es la reestructuración económica. Es un aspecto de su misma reestructuración. La Cultura de la Excelencia intenta redefinir los términos en que son imaginadas las relaciones sociales de trabajo y empleo. La gente lo identifica con nuevos sujetos de una nueva concepción de "trabajo", de "negocios" o "sociedad". (Du Gay 1991: 55)

Sin embargo, esa cultura de la excelencia es un horizonte al que se llega sólo después de haber transitado por distintas etapas. La cultura y el discurso de la excelencia son formulaciones que se proponen implicar a los trabajadores, controlando de esta forma la respuesta laboral y apuntalando el

equilibrio de las relaciones de poder y los fines del proyecto estratégico comprendido en la modernización laboral. Si el aumento de la productividad y la renovada formalización en la administración de las relaciones laborales pueden ser origen de descontrol, la excelencia aparece como un instrumento que busca disminuir esa posibilidad.

4.3. Estructura burocratizada

Como antes hemos afirmado, la modernización laboral impulsada a través de cambios en la estructura de funcionamiento, y con la importancia que en ella se concede a la formalización, deriva en una estructura basada en el manejo burocratizado de las transformaciones.

Esta relevancia atribuida a la estructura burocratizada recibe su relevancia de la formalización sobre la que se ha estructurado la modernización laboral. A su vez, esta formalización es una respuesta al peso adquirido por la laxitud funcional, en los términos en que lo hemos expuesto.

La estructura burocratizada, con su lógica de funcionamiento basada en la verticalidad de la estructura de mando, tiende a la centralización de la toma de decisiones, a no comprender la multiplicidad de entidades de funcionamiento y la forma en que éstas interactúan, a no aceptar totalmente la existencia de distintos enfoques no siempre compatibles, a no comprender la relevancia que en el funcionamiento llegan a tener los intereses de los trabajadores, y aún a no atribuir importancia a los dispositivos que apoyan la solución de los eventuales conflictos.

La revalorización de la estructura burocratizada, como parte de la modernización laboral, sin duda es una respuesta a la importancia que en la universidad adquirió la laxitud funcional. Independientemente de que a la laxitud funcional pueden reconocérsele tareas específicas a cumplir en los proyectos de desarrollo de las instituciones, y ante todo, la importancia adquirida para sostener un relativo equilibrio armónico en las relaciones de poder, tampoco pueden soslayarse los efectos que esa laxitud llegó a tener sobre la estructura de funcionamiento.

Dentro de esos efectos, uno de relevancia se encuentra en relación con el paternalismo, tanto de la política laboral del Estado mexicano como del papel atribuido al trabajador en algunos de los proyectos de universidad impulsados en las décadas anteriores, así como a la conceptualización que en

esos proyectos se les daba a las relaciones establecidas entre autoridades universitarias y trabajadores,

El tipo de proyecto que acentuó la necesidad de democratizar la vida universitaria, con frecuencia cayó en el exceso del democratismo basado en la relación clientelar entre autoridades y trabajadores. Ello tuvo como consecuencia que las líneas de autoridad y la jerarquía en la estructura de mando perdieran contenido.

Bajo la idea del igualitarismo, la estructura de funcionamiento se vio afectada al diluirse la posibilidad de vigilar y supervisar el trabajo; esto se ve reforzado por el anacronismo, o aún la no existencia, de reglamentos y mecanismos de control en el funcionamiento de los procesos de trabajo.

El paternalismo, la laxitud funcional, el democratismo, el clientelismo, el igualitarismo, han sido en cierta medida, además de factor para el equilibrio armónico en las relaciones de poder, también factor de control del comportamiento de los trabajadores, entendiendo que ese comportamiento se administrará de tal manera que el equilibrio en las relaciones de poder se orienta a beneficiar a los agentes encargados del ejercicio del poder. En esto, la laxitud funcional fue un factor de "equilibrio armónico" de las relaciones de poder, pero también fue factor que produce y reproduce la cultura de la simulación en el trabajo.

Esta cultura se producía teniendo como eje el paternalismo y el populismo en la administración de las relaciones laborales. Sobre la base de trasladar algunos beneficios, y de reconocer las necesidades inmediatas de los trabajadores, aquella cultura se fortalece a través del otorgamiento de satisfactores: manejo paternalista del salario (mientras las condiciones del crecimiento económico lo permitió), aspiraciones de promoción, la necesidad de obtener seguridad, el establecimiento de condiciones de trabajo aceptables, no tanto para mejorar la efectividad de los resultados sino como forma de sostener el equilibrio en las relaciones de poder favorable a quienes conducen la universidad.

Así, la aplicación de una estructura de funcionamiento fundada en la burocracia, tiene como origen inmediato la necesidad de modificar aquella forma de cultura que beneficia a los trabajadores pero va en detrimento de la eficacia en los resultados. La modernización laboral enfrenta a esa cultura y al sujeto laboral que le da forma, esto como base de un proyecto que busca disminuir el peso de los elementos que están en la base del trabajo improductivo.

Trabajo improductivo y laxitud funcional son los dos ejes del comportamiento laboral en la universidad. Se ha impulsado la formalización de ese comportamiento con nuevas leyes, normas y reglamentos, y con el apoyo a las evaluaciones periódicas que permitan controlar que el proceso avanza en la dirección programada. Se ha considerado que, al menos en una de sus etapas, la modernización laboral requiere apoyarse en la recuperación de la jerarquía, en la revalorización de las líneas de autoridad y mando, en el rediseño de la estructura burocrática, instrumentos de una cultura laboral diferente fundada en la productividad del trabajo.

5. Conclusión

5.1. Limitaciones de la modernización laboral en la estructura

Nuestro objetivo en este capítulo fue examinar los cambios que la modernización laboral impulsa en la estructura de funcionamiento en las instituciones del SU. El proceso de crecimiento acelerado a que estas instituciones se vieron sometidas durante las últimas dos décadas, no fue acompañado por procesos de ajuste en aquella estructura, lo que al paso del tiempo se reflejó en rezagos y ambigüedades que son el objeto de las transformaciones impulsadas por la modernización.

Para examinar los cambios en la estructura de funcionamiento en este capítulo, organizamos nuestra exposición en dos grandes áreas. En la primera, que corresponde a las secciones 1 y 2, revisamos las características principales primero de la estructura en general, pero también de la estructura de relaciones laborales. La segunda área comprende las secciones 3 y 4 del capítulo, en donde revisamos la forma en que se organiza la transformación de aquellas estructuras, cuáles son sus principales problemas, y cuáles son los criterios que conducen aquel conjunto de transformaciones, todo ello bajo la consideración de que en la base de ese reordenamiento se encuentra la modernización laboral.

El eje de nuestra exposición se encuentra en el modelo de análisis. En éste, no se pierde de vista que lo que domina la estructura en general y la de relaciones laborales, tiene como referente inmediato los rezagos y ambigüedades que determinan la estructura de funcionamiento.

En nuestra segunda hipótesis hablábamos de una *cuasi* modernización laboral, lo que conduciría a una situación intermedia entre las características de la universidad anterior a la modernización y la reordenada de acuerdo a los criterios del proyecto de modernización del SU. Esta consideración, básica en el modelo de análisis, se funda en la idea de que la modernización al mismo tiempo que ha logrado avances significativos en las adecuaciones en la estructura de funcionamiento, también tropieza con obstáculos en su estrategia para modificar la formación de significaciones de los actores.

Esto nos lleva a hacer una puntualización que es de importancia para lo que trataremos en el siguiente capítulo. En la exposición que desarrollamos hemos considerado a la modernización laboral como una sola estrategia, estructurada en función de las características de los problemas básicos del trabajo en la universidad. Bajo esta consideración, la estrategia fundada en la modernización laboral se propone impulsar cambios que incidan en los problemas laborales básicos: la baja productividad y la falta de compromiso institucional.

En este sentido, la modernización laboral englobaría dos estrategias simultáneas y complementarias, que tienen por objeto, una modificar los rezagos y las ambigüedades en la estructura de funcionamiento (que es lo que abordamos en este capítulo), y otra introducir cambios que buscan adecuar la falta de compromiso institucional y la formación de significaciones que la representa, que es lo que examinamos en el siguiente capítulo. De esta manera, la estrategia de la modernización laboral actuaría simultáneamente en dos frentes: uno para modificar la estructura de funcionamiento y otro para reestructurar la formación de significaciones.

Sin embargo, conforme avanzó nuestra investigación, y fuimos acumulando evidencias que verificaran nuestros planteamientos hipotéticos, encontramos que la estrategia de modernización laboral (en singular) derivó de dos frentes en que se operaba de manera simultánea, a dos estrategias sucesivas pero también complementarias, una que adecuaba la estructura de funcionamiento, y otra que busca enfrentar la participación de los actores incidiendo en la formación de significaciones. Este cambio estratégico está relacionado con una evidencia que surgió del mismo avance de la modernización laboral: las transformaciones en la estructura de funcionamiento y en la formación de significaciones demandan estrategias que se mueven sobre plazos diferentes y con contenidos distintos.

¿Cómo se origina este cambio en la estrategia original? ¿Por qué cambiar de la simultaneidad a la sucesividad? El examen de la modernización laboral que desarrollamos en este capítulo nos sirvió para presentar los cambios estructurales. Sin embargo, también nos permitió operar el supuesto que formulábamos, en el sentido de que la estrategia inicial había evidenciado dificultades para desarrollarse en los términos proyectados y en los plazos programados. Ello nos condujo a entender que dentro de aquella estrategia simultánea existían factores que influían deteniendo el desarrollo de la modernización laboral, y que por lo mismo se podía suponer un replanteamiento estratégico.

El principal elemento que opera desfavorablemente para la modernización laboral se encuentra en las reacciones de rechazo que surgen ante los cambios estructurales contenidos en la RACN. La viabilidad de la modernización es cuestionada por el rechazo que se presenta en los actores, lo que es un factor de importancia para considerar un cambio en la estrategia original.

En el siguiente capítulo procuramos dar cuenta de la importancia de los cambios estructurales contenidos en la RACN para el giro en la estrategia. Tratamos de ver la influencia de estos cambios en la consideración del rechazo dentro de una estrategia que lo admite dentro de ciertos límites, aunque también lo penaliza y funcionaliza en la modernización laboral, esto como parte de un proceso que denominamos institucionalización del rechazo.

Nuestra conclusión es que se presentarán manifestaciones de rechazo mientras la RACN continúe siendo factor de incertidumbre en los actores. Sin embargo, la RACN es el eje estratégico original de la modernización laboral, por lo que los cambios proyectados por esa vía son esenciales. La importancia atribuida a estos cambios es la base de la modificación de la estrategia, lo que se percibe como el propósito de proteger su desarrollo apartándolos y protegiéndolos de los efectos adversos que se producen en los actores.

CAPÍTULO II

MODERNIZACIÓN LABORAL Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

...las normas de la implicación incitada (...) asocian procesos sutiles de inclusión y de exclusión, donde son los modos de eficacia de la inclusión los que abren el espacio de legitimación para la exclusión. El empleo de por vida "incluye" indiscutiblemente al asalariado a la empresa, pero ¿él conoce el elevado precio?: la no interiorización de los objetivos de la empresa, que se traduciría en una falta de implicación, hace que sea "legítima" la exclusión de aquel que se ha apartado de la norma.

Benjamin Coriat. Pensar al revés. 1991.

Introducción

En este capítulo se examina aquella parte de nuestro modelo de análisis que se refiere a la falta de compromiso institucional (FCI) de los trabajadores, misma que se encuentra estructurada como una formación de significaciones que fortalece o debilita el alejamiento de los fines estratégicos de las instituciones, y con ello establece obstáculos o facilita la modernización laboral del sistema universitario (SU).

Nuestro planteamiento ha sido que la FCI es un elemento que entorpece la modernización laboral. La revisión cuidadosa de este efecto, conduce a considerar que el avance de la modernización en mucho depende de atenuar los efectos de la FCI, esto buscando los mecanismos que conduzcan a la participación de los trabajadores con los propósitos de la modernización laboral.

Más importante aún es la consideración de que bajo un esquema determinado por la FCI, la modernización laboral no sólo se ve entorpecida sino que se fortalece la potencialidad del rechazo y con ello crece también la posibilidad del conflicto laboral.

Para examinar esta contradicción básica de la modernización laboral, en este capítulo nos proponemos revisar la dimensión y el origen de la FCI, así como las posibles alternativas que se impulsan con el fin de conseguir la participación de los trabajadores, con lo que se espera disminuir la posibilidad del conflicto laboral.

Para ello, en la primera sección abordamos las características del trabajador administrativo que existe en la universidad y la forma como este trabajador generó esa FCI. Para entender la importancia de este fenómeno, comenzamos por buscar su origen no sólo al interior de las mismas instituciones sino también como parte de la política laboral (basada en el paternalismo) y sindical (fundada en el corporativismo) del Estado mexicano.

En la búsqueda del origen de la FCI de los trabajadores, revisamos también el modelo político y sindical de las instituciones. Aquí buscamos destacar que a pesar de que las instituciones del SU en su mayoría son autónomas en su funcionamiento, también establecen relaciones, a veces armónicas y en otras contradictorias, con las políticas laboral y sindical del Estado mexicano, y con las reformas a que éstas están siendo sometidas actualmente.

El papel que juega el modelo político y el sindical en la conformación de la FCI, se vuelve aún más complejo cuando consideramos que en las instituciones esos modelos se diferencian en corrientes diversas a veces opuestas, en otras complementarias. Para facilitar nuestra exposición, sólo consideramos dos modelos: uno lo consideramos radical, al otro moderado.

Esta primera parte del capítulo la concluimos con el examen de cómo los esquemas político y sindical, tanto del Estado como de las instituciones, inciden en la estructuración de una formación de significaciones en los trabajadores que requerirá cambios sustanciales para avanzar en la participación con la modernización laboral.

En la segunda sección abordamos la relación entre la modernización laboral y la potencialidad de rechazo y de conflicto laboral. Como parte de una estrategia que tiene como horizonte la modernización laboral, la posibilidad de controlar el rechazo es la vía para evitar el conflicto, lo que abre también la posibilidad de la paulatina participación de los trabajadores.

Como parte de esa estrategia examinamos dos posibilidades para controlar el rechazo: su negociación y su institucionalización. Estos dos instrumentos de control permiten suponer que se abra la vía hacia una eventual concertación entre autoridades institucionales y trabajadores, esto como un paso que pudiera ser decisivo para la participación de éstos con los fines de la modernización laboral.

El elemento que cierra este proceso que apunta a la participación es el de la posibilidad de que se administre el conflicto. Para esto partimos de la idea de que la potencialidad del rechazo de la modernización laboral y del origen del

conflicto se encuentra en un ámbito específico: el proceso de trabajo como espacio en que se administra, se negocia, se acepta o se rechaza la organización del trabajo, y sus implicaciones económicas, políticas e ideológicas.

Estos elementos resultan fundamentales para entender como disminuye la posibilidad de rechazo y de conflicto. Por una parte se revisa como la administración del conflicto se busca a través de la negociación del esfuerzo en el trabajo (cantidad y calidad), mientras que por otro lado, negociando el esfuerzo se puede avanzar en una vía de concertación que permita un control institucional de la organización del trabajo, esto como elemento realmente estratégico que permite avanzar en la modernización laboral.

En la tercera sección del capítulo examinamos cómo se entiende el rechazo o la participación de los trabajadores en la modernización laboral, esto relacionado con la FCI. Buscamos establecer que la participación, es decir el eventual apoyo a la modernización laboral, dependerá, como vimos en el capítulo anterior, no sólo de los cambios impulsados en la estructura de funcionamiento, sino también del manejo que se haga de la formación de significaciones que los trabajadores han desarrollado en referencia a su ámbito laboral.

Con esto queremos establecer que los trabajadores perciben su espacio de trabajo tanto por la manera en que opera su estructura de funcionamiento, como por la forma en que ésta es percibida como parte de un imaginario social.

Por ello, revisamos primero cómo se percibe el rechazo institucionalizado y el conflicto concertado en el imaginario social. Con esto queremos establecer que se puede estar generando una crisis en la formación de significaciones que ocasione un cambio en la introyección que los trabajadores hacen de su ámbito laboral. Esto lo abordamos en el final de la tercera sección del capítulo, entendiendo que la modernización laboral se apoya para su avance en la búsqueda de una reidentificación del trabajador que podría alterar su FCI.

En la cuarta sección abordamos la vía por la que se busca llegar a la participación con la modernización laboral: la excelencia. A este escurridizo proceso buscamos entenderlo como un instrumento que permite generar un tipo de gestión de la fuerza de trabajo, formulada para tener como horizonte la participación.

Para avanzar en esta dirección, el énfasis en la excelencia se entiende como una estrategia que, formando parte de la modernización laboral, se propone arribar a la participación. La clave se encuentra en la gestión del

funcionamiento de la estructura, al mismo tiempo de dos maneras: en una la laxitud funcional se entiende como una táctica para eludir el conflicto; mientras que en otra, al irse disminuyendo la importancia de la laxitud funcional, la gestión puede apoyarse en una suerte de benignidad, como táctica del poder, para que al mismo tiempo que se gestiona el funcionamiento de la estructura se avanza paulatinamente en la estrategia hacia la participación.

Concluimos esta cuarta sección del capítulo con la revisión de la estrategia fundada en la excelencia, ésta como una vía que impulsa una reformulación de las relaciones de poder a través de la participación.

No podemos terminar este capítulo sin formular una conclusión. En ésta, más que reafirmar la participación a través de la excelencia efectuamos una reflexión acerca de la efectividad de la estrategia para arribar a la participación. Quizá podamos concluir que la excelencia no necesariamente evitará que se presente el conflicto, sino que éste podría producirse como parte de algunos escenarios posibles: uno puede ser que se produzcan formas inéditas de generarse el conflicto; en tanto que otro podría estar en una mixtura entre manifestaciones que se deriven de las presiones que la excelencia produce en los trabajadores, al tiempo que se impulsen formas tradicionales de resistencia o rechazo.

1. Perfil real del trabajador anterior a la modernización y falta de compromiso institucional

1.1. Política laboral y sindical del Estado mexicano: paternalismo y corporativismo.

Para adentrarnos en aquella parte de nuestro modelo de análisis que se refiere a la falta de compromiso institucional (FCI), es necesario reflexionar primero acerca del origen que pudo haber tenido este elemento.

La FCI está lejos de ser un problema menor. A pesar de su abstracción y, por lo mismo, de lo escurridizo de su aprehensión, la FCI ha sido reconocida como uno de los dos problemas centrales del trabajo administrativo en la universidad. Con base en esta consideración, la FCI es uno de los elementos básicos que la modernización laboral, sin proponérselo explícitamente, debe enfrentar en su objetivo de avanzar hacia un perfil de trabajador administrativo cualitativamente diferente del que ha existido en las instituciones.

Cuando en el capítulo anterior reflexionábamos sobre cómo la modernización laboral ha tenido un avance relativo a través de cambios en la estructura de funcionamiento, al mismo tiempo nos proponíamos establecer la diferencia entre la modernización laboral en la estructura, y la modernización laboral como parte de un proyecto que busca encontrar un perfil de trabajador que no sólo acepte los cambios estructurales sino que también se convenza de que la modernización laboral es necesaria, de que le es conveniente que se involucre en ella, y que por lo mismo la impulse adhiriéndose al proyecto estratégico que se impulsa a través de la modernización.

El mayor obstáculo que se ha establecido para este proceso lo hemos aprehendido bajo la noción de falta de compromiso institucional. Siendo un aspecto central de la problemática laboral en la universidad, y erigiéndose como un obstáculo importante para el avance de la modernización laboral, ¿cómo surge, de dónde procede este elemento que ha llevado a que se busquen alternativas que viabilicen la participación de los trabajadores en la modernización?

Para hallar posibles respuestas a esta interrogante, es necesario remontarse, primero a los orígenes y características de las políticas laboral y sindical del Estado mexicano, después a los orígenes y características de los modelos (radical y moderado) de la política y del sindicalismo universitarios. En esta parte revisaremos las políticas del Estado.

No será necesario abundar en un planteamiento que establece que el régimen gubernamental en nuestro país se ha caracterizado por su paternalismo, lo que ha tenido considerables influencias en la forma en que el Estado mexicano ha regulado las relaciones laborales.

No puede perderse de vista que esa forma paternalista de conducir la política laboral aparece en un contexto específico. Una primera consideración que puede hacerse al respecto es que ese paternalismo operaba en la lógica del crecimiento económico que se produjo después de la segunda guerra mundial. Ese contexto que se consolidó entre los años 1940-1950, era una respuesta a los severos efectos que en la economía había tenido la recesión económica de 1929-1933, y tuvo como corolario una aproximación, si no de intereses en términos clasistas, sí de estrategias para enfrentar los efectos de la recesión conjuntamente por los trabajadores en alianza con el Estado.

En términos del modelo de Estado, éste se estableció sobre la base del liberalismo keynesiano, con su conceptualización del Estado intervencionista

que, a partir de un criterio centralmente regulador, se proponía controlar el manejo de la política macroeconómica. Sobre la base de este manejo, el Estado intervencionista se estructuraba como una respuesta a la recesión y al desempleo, con lo que surgía como una alternativa para regular los ciclos de la actividad económica y para recuperar el pleno empleo.

Con esto, el liberalismo keynesiano es también el paradigma que dio origen a lo que se conoció como el Estado Benefactor, éste con el propósito de estructurar un proyecto de desarrollo socioeconómico que buscaba encontrar alternativas para enfrentar los problemas sociales derivados de los efectos que tienen los ciclos económicos sobre los distintos grupos de la sociedad.

Este esquema paternalista que tiene como eje el modelo del Estado Benefactor, se estructura en nuestro país alrededor de la consolidación del Estado mexicano surgido como culminación de los acuerdos que se produjeron tras la finalización del conflicto armado iniciado en 1910. En ese contexto es que se consolida el llamado Estado revolucionario que busca, entre otras cosas, restablecer un equilibrio armónico entre el capital y el trabajo.

En ese contexto se establece el viejo pacto entre el movimiento obrero y el Estado, se acuerdan los términos que definen la aprobación de la Ley Federal del Trabajo, y se presentan los proyectos de seguridad social que benefician al sector laboral: el IMSS, el ISSSTE, el INFONAVIT, el FONACOT, etc.

Esta forma paternalista de conducir las políticas laboral y sindical por el Estado mexicano tiene, desde luego, efectos diferenciados que obedecen a los espacios en que se aplican. Uno de estos espacios es el de la universidad. En ésta, el paternalismo del Estado incide principalmente en las políticas salarial, de financiamiento, de aplicación de los recursos, de legislación, de normatividad, y de planeación.

Este esquema de manejo paternalista es el origen de atrasos, ambigüedades, ausencias, desviaciones que son objeto de la modernización en el sistema universitario (SU). El esquema paternalista, con su profundo sentido de laxitud, es el que se está transformando con base en el proyecto de modernización.

Como complemento en ese marco paternalista en la política laboral, se encuentra la política sindical del Estado que tiene como eje el corporativismo. Este modelo sindical se explica como parte de la herencia histórica del

sindicalismo en nuestro país, que tiene como origen la alianza estratégica entre el movimiento obrero y el Estado.

El objeto original de esta alianza se encuentra primero en la búsqueda de un mecanismo que permitiera regular las dimensiones y características del conflicto laboral, mismo que había alcanzado un punto álgido con la huelga general de 1916 con influencia del anarcosindicalismo magonista. Pero también era una respuesta al hecho de que el conflicto tendía a sustentarse cada vez más en demandas política que en económicas. Con esa alianza ha sido posible no sólo controlar el conflicto laboral sino incluso casi hacerlo desaparecer, esto en contubernio con el llamado charrismo sindical, cuyo ascenso y consolidación se da entre 1946 y 1979, y a partir de este último año comienza su decadencia y crisis.

La afirmación de la casi desaparición del conflicto laboral se establece al buscar una relación entre el número de conflictos y la dimensión de la población económicamente activa (PEA) en el país. Pero también se puede hacer esta consideración estableciendo la magnitud del conflicto en otros países de América Latina.

Por ejemplo, en Brasil en el gobierno de Duarte entre 1946 y 1950 se produjo un promedio de 32.5 huelgas por año, y durante el régimen populista de Getulio Vargas ese promedio descendió a 14 huelgas por año. Con el gobierno de Sarney entre 1985 y 1989 ese promedio ascendió a 2060 huelgas en un año. En Argentina entre 1955 y 1985 el número de trabajadores huelguistas aumentó de 144 906 hasta 2 873 600. En Perú se producen paros nacionales en 1977, 1978 y 1979 y la presencia del aprismo se mantiene hasta años recientes, incluso en el ejercicio del poder gubernamental.

A pesar del esquema no conflictivo del sindicalismo en nuestro país, a partir de la crisis y decadencia del charrismo comienzan a levantarse algunas voces discordantes; entre éstas destacan principalmente: la Tendencia Democrática del SUTERM, la Unión Obrera Independiente (UOI) en la rama automotriz, y el sindicalismo universitario. En el siguiente apartado abordaremos el papel del sindicalismo en el ámbito universitario.

Estos modelos de las políticas laboral y sindical que se han impulsado desde el Estado mexicano, se encuentran en la base de la forma en que se ha conformado el perfil de la relaciones laborales en nuestro país. El paternalismo y el corporativismo no son tendencias aisladas, sino que, por el contrario, han formado parte de una estrategia que obedece a la lógica de una

estructuración de alianzas que son el sustento de las relaciones de poder que se establecen entre el Estado y los distintos sectores organizados de la sociedad.

Este esquema, posible en el marco de un desarrollo de la economía favorable y de un medio estatal que buscaba regular el impacto de los ciclos sobre los grupos sociales, tuvo la cualidad de generar una cultura laboral en la que, si bien surgían sectores que se definían sindicalmente independientes del corporativismo estatal, por conveniencia se alineaban al paternalismo que los beneficiaba.

Este paternalismo operaba en la lógica del control del conflicto laboral, esto como parte de la estrategia del Estado que le aseguraba el control y el ejercicio del poder bajo la apariencia de un apoyo en los sectores mayoritarios de la sociedad. A principios de los años setenta este modelo se enfrentó a sus primeras dificultades. Las crisis cíclicas fueron tensando las bases materiales de sustentación del paternalismo estatal, lo que comienza a ser factor de deterioro paulatino en la relación Estado/trabajadores.

El Estado como árbitro de las relaciones laborales, y como garante de los intereses de los trabajadores, se ve imposibilitado de cumplir satisfactoriamente su papel. Sin embargo, la herencia histórica de esta estrategia ha tenido una influencia determinante en la forma en que los trabajadores se ubican como parte de la política laboral y sindical. El paternalismo estatal es un componente importante de la forma en que los trabajadores se entienden a sí mismos, de su relación con el Estado, de su vínculo con las direcciones sindicales, etc. A partir de ello se han construido un imaginario social que no se adhiere fácilmente a las medidas tomadas para la solución de la crisis y que apela a la conservación de aquella relación que le hacía cómodo desempeñar su papel como trabajador.

1.2. Modelo político universitario (radical y moderado)

El sistema universitario (SU) está integrado de instituciones que al mismo tiempo que actúan en base a modelos políticos que responden a su cualidad universitaria, también se ven influidas en mayor o menor medida por las características del modelo político que ha estado presente en nuestro país.

Como en cualquier espacio plural, y con especial énfasis en el universitario, las características políticas son diversas, con frecuencia encontradas, producto de posiciones internas, influencias que proceden de

organismos políticos, lo que hace que el esquema político sea complejo. Dentro de esa complejidad, la realidad puede ser aprehendida a través de la simplificación que hemos utilizado para darle fluidez a nuestra exposición: distinguiremos centralmente dos modelos políticos principales en la universidad, uno radical y otro moderado. En términos generales, podemos entender que el modelo político en la universidad se caracteriza por la forma en que los actores de cada institución se relacionan con el Estado en general y con las autoridades educativas gubernamentales (AEG) en particular. Con ello queremos destacar que en el SU se encuentran instituciones que muestran mayor afinidad con las tesis políticas del Estado, y otras contrastan por las manifestaciones de oposición que caracterizan a algunos de sus actores.

En las instituciones se encuentran presentes, con mayor o menor influencia, representantes de las corrientes moderada y radical. Para resaltar la complejidad que de esto se desprende, los simpatizantes de ambas corrientes pueden encontrarse, ocasionalmente formando parte del grupo de autoridades institucionales, también en la dirección de las organizaciones sindicales, en los órganos colegiados de gobierno, en las academias de docencia, en los centros de investigación, entre los trabajadores no académicos y aún entre los estudiantes, éstos en lo individual o como parte de alguna de las organizaciones que los representan.

En términos generales se puede considerar que, salvo comportamientos específicos en las instituciones, en la trayectoria política de la universidad pueden distinguirse cuatro etapas en las últimas dos décadas. Con la presentación de estas etapas, queremos sólo esbozar un esquema que indique algunos lineamientos de la política universitaria, sin que con ello queramos afirmar que corresponden al conjunto de instituciones. Algunas de éstas, por ejemplo, sólo se habrán visto influidas por el paternalismo estatal, otras se habrán visto influidas por el pensamiento de la Reforma Universitaria de Córdoba (Argentina), en otras se habrá sentido la influencia de partidos de la izquierda política, etc. Sin embargo, con el señalamiento de estas etapas queremos destacar períodos álgidos en algunas instituciones del SU, y las posibles convergencias y divergencias que en su momento se hayan presentado con el régimen gubernamental.

La primera etapa, tentativamente la podríamos considerar como la del auge del paternalismo en las universidades. En esta etapa, comprendida entre la década de los setenta y los primeros años de los ochenta, encontramos que se

produce un juego de afinidades e intereses entre las autoridades institucionales y las AEG. Las primeras obtienen de esta relación algunos beneficios materiales (en salarios y prestaciones sociales, por ejemplo) que les facilita un manejo relativamente controlado de las relaciones laborales, lo que desde luego incide en el equilibrio de las relaciones de poder en las instituciones.

Un rasgo que es conveniente destacar en esta primera etapa es que, en algunas instituciones marcadamente influidas por la izquierda política, prevaleció como proyecto de universidad el de la Reforma Universitaria. A pesar de sus posiciones encontradas con el régimen gubernamental, la autoridad de este tipo de instituciones coincidía con el paternalismo estatal. De esta forma se producía una instrumentalización de la manera en que se administraban las relaciones laborales para incidir en la estabilidad de las RP.

La segunda etapa, la podemos considerar como la de la aparición de signos que apuntaban hacia una posible crisis en el modelo paternalista de relaciones laborales. En esta etapa, que se ubica desde el inicio de la década de los ochenta y aproximadamente hasta 1987, la trayectoria política de la universidad y la forma de administrar en ésta las relaciones laborales, comienza a reflejar los efectos desgastantes de la crisis estructural del sistema capitalista, y de los ajuste que se aplican en la economía para buscar eventuales salidas a aquella crisis.

En ese contexto, el papel que jugaban el paternalismo de la política laboral estatal y el instrumentalismo que de éste hacían las autoridades universitarias, modificaba su forma de influir en el equilibrio de las relaciones de poder. La crisis, y los ajuste que de ella derivaban, llevaban a frenar el crecimiento de los beneficios materiales, lo que obligó a buscar formas diferentes de administrar las relaciones laborales.

En este contexto, en algunas instituciones comienzan a aparecer signos que apuntaban a un cambio de importancia. En primera instancia, la influencia que habían tenido algunos partidos de la izquierda comienza a mostrar signos de erosión ante el avance de sectores políticos opositores. Este avance procedía principalmente de dos aspectos que se reforzaban mutuamente.

Uno fue el fortalecimiento de las tesis que sustentaban la idea de que los partidos políticos, independientemente de su filiación ideológica, de ninguna manera debían influir en el gobierno universitario, y, menos aún, ser el factor clave del equilibrio de las relaciones de poder en la universidad. Esto adquirió relevancia porque el papel jugado por este tipo de partidos, y la

influencia que tuvieron en la conducción de algunas instituciones, había sido determinante tanto en la forma en que la universidad se relacionaba con el Estado como en la instrumentalización del paternalismo laboral. El rompimiento de este esquema determinó el avance de un maniqueísmo que descalificaba la intervención de los partidos políticos, con lo que se daba cauce a una administración de las relaciones laborales fundamentalmente clientelar.

Otro aspecto que favoreció el cambio que caracterizaba esta segunda etapa, fue el agotamiento del viejo proyecto de la Reforma Universitaria, que en mucho había sido el sustento de la influencia de los partidos políticos en algunas instituciones. Las instituciones en que el programa de la Reforma Universitaria tuvo influencia relevante, fueron también aquellas en que de manera concomitante se encontró durante la etapa anterior una fuerte influencia de algunos partidos de la izquierda, así como la identificación de éstos con el paternalismo laboral del Estado. Dicho sea esto sin que se pierda de vista que aquellos partidos reivindicaban su papel de oposición al régimen gubernamental, encontrando con éste coincidencias en la política paternalista al tiempo que desempeñaban, de una manera crecientemente institucionalizada, su papel en la oposición.

La cada vez más influyente posición de las autoridades universitarias que se oponían a la participación de los partidos políticos en la conducción de las instituciones, paralelamente al agotamiento del programa de la Reforma Universitaria, fue favorecida determinantemente por un elemento común. Coincidieron en que ambos fenómenos se sustentaron en sectores amplios tanto de los trabajadores académicos y no académicos, como estudiantiles, que se identificaron con las propuestas que al respecto hacían las autoridades institucionales, y, además, le dieron el apoyo que favoreció que el modelo paternalista de la etapa anterior fuera siendo paulatinamente remplazado por un modelo clientelar.

Un elemento adicional, y al mismo tiempo importante, cruza los elementos que van influyendo en esta etapa de la política en la universidad. En las instituciones en que el modelo paternalista fue sustituido por otro clientelar, así como la idea de disminuir la politización que los partidos de izquierda impulsaban para influir en la conducción de esas instituciones, tuvieron una secuela de polarización que alteró el equilibrio en que las relaciones de poder se habían sustentado en la etapa anterior.

Formas diferentes de relacionarse entre las organizaciones políticas y las autoridades universitarias, roles distintos entre los actores que se mueven en la universidad, nuevas formas de entender las diferencias y contradicciones entre autoridades universitarias, trabajadores y estudiantes, fueron determinantes para modificar el equilibrio en las relaciones de poder, lo que finalmente favoreció y condujo a aquel esquema clientelista que funcionalizaba estos cambios en la universidad.

Entre la segunda etapa mencionada y la actual, iniciada ésta entre 1989 y 1990, apareció una tercera que además de marcar la crisis de los modelos paternalista y clientelar (bajo la forma de una crisis universitaria) surge también como una especie de etapa de transición, que apunta soluciones coyunturales a la crisis, al tiempo que señala la posibilidad de transitar a un modelo universitario, y de la política que en éste se haga, sustancialmente distinto de los anteriores.

Esa tercera etapa de transición, que caracterizaremos como la de la crisis del modelo de universidad "previo a la modernización", esto en el sentido de que es la previa al proyecto de modernización y objeto de las transformaciones que se impulsan teniendo como base ese proyecto, se ubica aproximadamente entre los años 1987 y 1990. Al postular la presencia de esta etapa de transición, de ninguna manera queremos dar la idea de que la crisis que en ella se presentó afectó uniformemente a las instituciones del SU. Por el contrario, la magnitud y rasgos de la crisis fue diferenciada de acuerdo a las características de las instituciones, y en particular se relacionó con el modelo universitario que imperaba en las instituciones, con su modelo de relaciones laborales y con la problemática que de éste se deriva, y aún con la importancia del papel que cada institución juega como parte del SU.

Esta etapa de crisis se produce en base a dos componentes principales. El primero de ellos, y quizá el más importante, es que a partir de la Secretaría de Educación Pública (SEP) se comienza a hacer evidente que se está estructurando el diseño de la nueva universidad perteneciente al SU. Como representación real de este proceso, se presentan dos elementos relevantes que apuntan claramente en la dirección de aquel diseño de universidad. Uno es la aparición del proyecto *Nuevas Universidades Experimentales*, que bajo el auspicio de la SEP aparece como la propuesta de un equipo de especialistas que, después de analizar los problemas centrales de las instituciones del SU, se presenta primero como una propuesta de reestructuración, y como propuesta para la creación de las nuevas instituciones.

El otro elemento está en relación con las normas que se sugieren para la creación de nuevas universidades como parte del SU. La concreción de esas sugerencias, con la idea de apuntalar el nuevo modelo de universidad, se reflejó en la creación, nuevamente bajo el auspicio de la SEP y con la asesoría del grupo de especialistas encargados del diseño, de la Universidad de Quintana Roo bajo una estructura departamental y descentralizada. Este tipo de institución fue publicitado con los mejores augurios para convertirse en poco tiempo en el modelo a seguir en las instituciones del SU. Sin embargo, a pesar de haber surgido con tales augurios, en un tiempo breve el modelo mostró que en la forma de administrar las relaciones laborales se encontraban puntos conflictivos para los que no existían alternativas en ese nuevo esquema de institución y que correspondían más al esquema de universidad previo a la modernización.

Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones que se han presentado, este modelo alternativo, que aparece hacia la parte final de esta tercera etapa, puede considerarse como antecedente y complemento del Programa para la Modernización Educativa (PME), con lo que adquiere características de preámbulo hacia la modernización del SU.

Un componente adicional a los dos elementos centrales que se han mencionado para esta tercera etapa, tiene que ver con el enfoque que se le comienza a dar al problema laboral en la universidad. En términos generales se puede considerar que las bases materiales e ideológicas que sustentaban la administración clientelar de las relaciones laborales se desdibujan en función de la crisis y de los proyectos alternativos que ya se diseñaban para el SU.

Sin embargo, en la tercera etapa no se consolida aún alguna alternativa que permita apuntar la dirección de las relaciones laborales. En términos de política laboral, la posibilidad de dar cauce a cambios para superar la ambigüedad y los atrasos en las instituciones, estuvo más en relación con la evasión del problema laboral que con la implementación de medidas encaminadas a enfrentarlo. La siguiente etapa, se caracterizará por un modelo político en que el problema laboral será uno de los componentes esenciales.

La cuarta y actual etapa del modelo político en la universidad es la que se abre a partir de 1990, y que se desarrolla bajo el signo de la modernización económica contenida en el esquema del liberalismo social y la reforma del Estado propuestos por la actual administración gubernamental, y que aparece como modernización educativa para el sistema educativo en su conjunto.

En esta etapa, en el modelo político de la universidad comienzan a tener un peso progresivo los criterios contenidos en el PME y en la reforma del Estado. Las características de este esquema lo abordamos en la parte final de la tercera sección del capítulo anterior, por lo que consideramos innecesario abundar en ello aquí. Por lo que daremos paso a nuestro examen de la relación que existe entre el modelo político de la universidad y el modelo sindical que en ésta ha predominado.

1.3. Modelo sindical universitario (radical y moderado)

En esta parte abordamos el origen y las características generales del modelo sindical universitario. De la misma forma que decíamos en la parte anterior, aquí partiremos de la consideración de que el modelo sindical, pese a estar regulado por la legislación que al respecto existe, no puede considerarse unívoco, por lo que, por una parte entendemos que responde a las especificaciones de administrar las relaciones laborales en las instituciones, mientras que por otra parte responde también a la conceptualización que de ese modelo hacen los actores que en él intervienen.

Para adentrarse en esta complejidad, buscaremos dar cuenta de ese modelo considerando primero que, pese a existir diferencias al nivel de las instituciones, pueden hallarse también algunos rasgos que aún dentro de las especificaciones institucionales permiten apuntar algunas generalidades que le dan coherencia al conjunto. Asimismo, en lo que respecta a la conceptualización que se han construido los actores buscamos encontrar las afinidades y desacuerdos que inciden en las características del conjunto.

A diferencia de la periodización que presentamos en el modelo político, en el modelo sindical el esquema se estructura de manera más compleja. Esta complejidad surge de la consideración de que entre ambos modelos no se produce una trayectoria que responda por entero a las características de uno y otro, y de los cambios que para uno y otro se producen en el transcurso de las últimas dos décadas.

Así, la trayectoria de los dos modelos puede considerarse como un complejo de encuentros y desencuentros, de oportunidades y distanciamientos, de proyectos que avanzan y retroceden, en un juego de relaciones armónicas y contradictorias con el régimen gubernamental.

Por ello, una vez más acudimos a la simplificación en que nos hemos apoyado para facilitar nuestra exposición. Para dar cuenta de su complejidad simplificamos nuestro esquema a un modelo sindical con dos vertientes, una radical y otra moderada, esto según el tipo de conceptualización asumida para entender la relación con el proyecto laboral del Estado y, paralelamente, el modelo sindical asumido con base en aquella conceptualización.

En términos generales consideramos que en el período en que se comprenden las cuatro etapas señaladas para el modelo político, el esquema sindical de la universidad transcurriría por tres grandes etapas que, además, están marcadas por encuentros y desencuentros, dependiendo éstos de la orientación de la dirección sindical correspondiente, así como de la forma en que las autoridades institucionales administran las relaciones laborales.

A la primera etapa del modelo político, el que consideramos bajo un esquema de relaciones laborales en correspondencia con el paternalismo estatal, le corresponde un modelo sindical sobre la base de organizaciones gremiales, para trabajadores académicos y para no académicos. Esta etapa, surge como resultado de las fuertes contradicciones que en un período previo se habían producido, en algunas instituciones, entre defensores de proyectos de universidad diferentes al proyecto gubernamental prevaleciente en aquellos años y quienes apoyaban el proyecto del Estado.

La pacificación de las instituciones radicalizadas por la influencia de partidos de izquierda, se produjo mediante el reconocimiento formal de las organizaciones sindicales, y también como resultado de la concesión de beneficios materiales que le daban cuerpo a la conceptualización paternalista de las relaciones laborales y a la instrumentalización que de éstas se hacían para sostener el equilibrio de las relaciones de poder.

En este contexto, y como base de sustentación tanto del equilibrio de las relaciones de poder, como de proyectos específicos de universidad, se presentaba una relación de identidad entre el modelo político y el modelo sindical. Las direcciones sindicales actuaban en armonía con las autoridades institucionales, en algunas instituciones llevando esa identidad al nivel del corporativismo sindical, en tanto que en otras derivaban hacia un sindicalismo de oposición que no dejaba de apoyarse en el paternalismo estatal.

En el sindicalismo de esta etapa era fácil percibir la influencia ejercida por los partidos de izquierda, los que se proponían estructurar una suerte

de sindicalismo de clase que marcaba sus diferencias con el corporativismo imperante. En este sentido, el propósito era sumir los rasgos de un sindicalismo de oposición -a veces con la simpatía de las mismas autoridades universitarias- que enfrentaba, en primer término, las posiciones del sindicalismo en alianza con el Estado, y, en segundo término, la forma en que las autoridades institucionales enfrentaban o asumían las políticas del Estado para el SU.

Esa forma de sindicalismo basa su definición en la influencia que en algunos sectores de las instituciones llegó a tener la Reforma Universitaria. Es con base en esta definición que el sindicalismo se va desplazando, jugando un doble papel, contradictorio por sus características pero complementario por sus propósitos. Al percibirse como sindicalismo de clase -en base a la influencia que en él ejercía la izquierda política- se orienta hacia un sindicalismo de oposición que tiene como principal eje la contradicción con el Estado, y eventualmente, también con las autoridades institucionales.

Sin embargo, al producirse en algunas instituciones coincidencias programáticas con las autoridades de la universidad, a veces en función de la situación partidista común, en otras a partir de identidades derivadas de la influencia de la Reforma Universitaria, podía presentarse también como sindicalismo de concertación, esto principalmente con las autoridades institucionales en las negociaciones que permitían alcanzar beneficios materiales derivados de la política laboral paternalista del Estado.

Esta posibilidad de comportamiento dual es posible con base en un manejo de la autonomía de las instituciones como factor de aislamiento respecto al comportamiento que asumen otros sectores del sindicalismo. Ello permite que se genere una conceptualización que tiene como eje ese aislamiento que redimensiona la idea que los trabajadores se forman de la organización sindical.

Ese factor de aislamiento a través de la autonomía, adquiere relevancia en la etapa del paternalismo porque convierte a la organización sindical en eje de las estrategias de los trabajadores. Como una suerte de sindicalismo de clase, favorece la autonomía de los trabajadores, en tanto que como ideología contribuye a estructurar una ideología hegemónica, que en el caso de algunas instituciones llega a establecer coincidencias con la ideología generada por las autoridades institucionales. Asimismo, el papel estratégico del sindicalismo de clase favorece la presencia de ideas hegemónicas con un sentido clasista, como sindicalismo de oposición que puede asumir posiciones de

enfrentamiento que, a su vez, refuercen y reproduzcan aquel factor de aislamiento.

Como sindicalismo de oposición su estrategia se orienta a enfrentar al Estado por vía de la acción directa que tiene como sustento la movilización amplia de los trabajadores. Con esta orientación, el contenido de sus demandas busca principalmente la defensa de los contenidos paternalistas de los contratos, así como la conservación de los aspectos jurídicos favorables al sindicato mismo y a los trabajadores. Esto apunta, desde esta primera etapa, a las características del sindicalismo universitario que perduran hasta la actualidad: como oposición a las políticas del Estado, asume una serie de tácticas que se definen por su abierta oposición a los cambios laborales que el Estado ha implementado bajo la idea de modernización.

Como sindicalismo de concertación la táctica de negociación se orienta principalmente como un recurso de sobrevivencia, por una parte de la organización sindical misma, mientras que por otro lado es también instrumento para salvaguardar los pequeños y grandes privilegios de que disfrutaban las direcciones sindicales.

Este esquema dual se mantiene con algunas particularidades a lo largo del período que comprenden las cuatro etapas que señalamos en el apartado anterior para el modelo político en la universidad. La diferencia que se puede establecer es que la orientación que se le da a esta estrategia de conjunto, únicamente sufre modificaciones de acuerdo con las posiciones políticas de las direcciones sindicales. Sin embargo, el esquema de concertación entre las autoridades institucionales y la dirección sindical va perdiendo importancia según se agotan las etapas paternalistas y clientelar de la política laboral.

En la etapa de crisis y en la actual dominada por el proceso de modernización, las características del sindicalismo en la universidad tienden a ser más de oposición. Aún así, salvo casos de excepción, la confrontación en general no tiende a agudizarse, las direcciones van ajustándose a los límites que el Estado señala para la administración de las relaciones laborales, y, en aquellos casos donde la confrontación pudiera exacerbarse, la posibilidad que se vislumbra es la sustitución de las organizaciones de oposición por otras que se orienten más a la concertación.

1.4. Formación de significaciones y participación en la modernización laboral

¿Qué efectos han tenido las políticas laboral y sindical del Estado mexicano, y de qué manera éstas inciden en los modelos político y sindical en la universidad, y en el avance de la modernización laboral? En principio puede afirmarse que esto genera una contradicción, por una parte, entre la forma en que los trabajadores han conformado un imaginario que es el resultado del impacto que el paternalismo ha tenido en los trabajadores, en sus dirigentes sindicales, y en la forma del funcionamiento de las instituciones, y, por otra parte, en la producción y reproducción de los problemas laborales que la modernización se propone modificar.

El paternalismo viene a ser un elemento generador de las características del funcionamiento institucional. En este sentido, la laxitud funcional, la importancia adquirida por las relaciones informales y la manera en que estos elementos surgen como factores de equilibrio de las relaciones de poder, representan la influencia que el paternalismo tiene en la conformación de una estructura de funcionamiento determinada.

Esa estructura de funcionamiento incide en la otra característica central de los trabajadores administrativos en la universidad. El paternalismo estatal y la forma en que éste es funcionalizado por las autoridades institucionales para sostener las relaciones de poder que les sean favorables, son los factores que influyen en la conformación de lo que se ha llamado falta de compromiso institucional. El resultado es la creación, por los trabajadores, de una formación de significaciones que incide produciendo y reproduciendo una forma específica de interpretación del ámbito de trabajo. Ello tiene efectos en la forma en que la modernización laboral avanza, por una parte en los cambios en la estructura de funcionamiento, en tanto que por otra parte encuentra obstáculos en el proceso de transformación del trabajador, ajustándolo a un perfil que progresivamente lo vaya conformando como un trabajador moderno, producto de la modernización laboral.

De acuerdo con esta lógica, el trabajador no moderno, caracterizado por la falta de compromiso institucional, como parte de la modernización deberá adquirir un perfil diferente. El proceso de modernización se propondrá construir un trabajador implicado en los objetivos estratégicos de la institución, que en la etapa de los cambios actuales no son otros que los de la modernización laboral misma.

La disolución progresiva de un imaginario social, introyectado por los trabajadores como parte del paternalismo estatal, y también como factor de equilibrio de las relaciones de poder, deberá dar paso a la conformación de un imaginario social distinto que, a su vez, deberá introyectarse durante un proceso que apunta a la participación de los trabajadores como parte activa de la modernización y como parte funcional en el equilibrio de las relaciones de poder. Este es el mayor reto que se interpone a la modernización laboral.

Como resultado del énfasis puesto en la eliminación del paternalismo, en el rediseño de la estructura de funcionamiento y en la búsqueda de la participación de los trabajadores, la posibilidad de la estructuración del rechazo de los trabajadores y del conflicto laboral, están latentes en el contexto de la modernización laboral.

En el capítulo anterior veíamos que una posibilidad para allanar el avance de la modernización laboral se estructura como parte de los cambios en la estructura de funcionamiento, de la verticalidad en la gestión de las relaciones laborales, en el redimensionamiento de lo formal, para darle un peso relevante en la regulación del funcionamiento moderno de las instituciones. Sin embargo, todo ello se estructura como un factor que tiende a desestabilizar las relaciones de poder, que alienta el rechazo, y hace aparecer la posibilidad del conflicto.

Como elemento complementario, y como alternativa ante el rechazo o el conflicto laboral, surge la necesidad de implicar a los trabajadores. Para ello, se requiere encontrar la posibilidad de controlar el rechazo y el conflicto laboral. Esto es lo que examinaremos en el siguiente apartado.

2. Modernización laboral: potencialidad de rechazo y de conflicto laboral

2.1. Rechazo negociado

Sin duda alguna, el proyecto de modernización laboral puesto en marcha por las autoridades educativas gubernamentales, por intermedio de las autoridades de las instituciones, es un proceso que afecta al conjunto de relaciones laborales, e incide sobre aquellos elementos que sin ser estructurales determinaron las características de aquellas relaciones laborales. En este contexto, es fácil entender que el proceso de modernización puede ser obstaculizado por los actores de distintos niveles que se sienten afectados en mayor o menor medida por la modernización laboral.

Para avanzar en la modernización laboral sin generar con ella una serie de respuestas que desestabilicen, no solo las relaciones de poder en las instituciones, sino aún las que se establecen en el sindicalismo en su conjunto, las de la clase trabajadora tanto con los patrones como con el Estado, y aún las del Estado y la sociedad en su conjunto.

Con esto podemos vislumbrar la importancia que adquiere el eventual rechazo de la modernización laboral, la manera como el conflicto podría ser el eje de una desestabilización fuerte en un conjunto amplio y complejo de relaciones de poder, por lo que la posibilidad de controlar y regular el rechazo es una dimensión de importancia fundamental para dar viabilidad al proyecto socioeconómico que impulsa la administración gubernamental.

En un marco de reestructuración de las relaciones laborales basadas en el paternalismo estatal, con una marcada influencia de la laxitud funcional, la modernización laboral avanza apoyándose en un conjunto de medidas que tienden a recuperar un funcionamiento ordenado de las instituciones. Esa idea de funcionamiento ordenado se entiende como una importante transformación del trabajo en la universidad, lo que refleja en alteraciones en los procesos de trabajo, en la eventual aplicación de nuevas tecnologías, la introducción de formas diferentes de organización del trabajo.

Ese contexto de transformaciones es un generador de incertidumbre, que se refleja en la forma en que los trabajadores introyectan su ámbito laboral en proceso de transformación. Este problema, después de tener presente la afectación de intereses entendidos como consolidados, lleva a la posibilidad del rechazo, y después a la idea de negociación.

Establezcamos primero algunos elementos que nos permitan reflexionar acerca de las características de la negociación. La negociación es una idea que está vinculada al concepto de conflicto laboral, y que ayuda a comprender la forma en que se estructura el conflicto, cuando éste se presenta como resultado de eventos singulares (las luchas que se presentan en determinadas coyunturas) o como parte de la cotidianidad en que se desenvuelven las relaciones laborales (Edwards, 1990).

Así, el conflicto laboral no puede entenderse si no es como resultado de la forma en que se establecen las relaciones sociales en el ámbito del trabajo. Esas relaciones sociales, entre trabajadores y empleadores, además de reflejar los intereses y orientaciones de los actores, son generadoras también de formas

de comportamiento, en las coyunturas y cotidianas, como parte del desenvolvimiento de las actividades en el ámbito de trabajo.

En ese contexto, la idea de negociación se presenta como un elemento complementario de la posibilidad del conflicto laboral. Bajo esta consideración, la idea de negociación se presenta como depositaria de lo que regula y norma el funcionamiento formal e informal de las relaciones laborales, así como los aspectos estratégicos que le dan a los procesos de trabajo la posibilidad de operar de acuerdo a los intereses prevalecientes en las relaciones de poder .

La modernización laboral contiene elementos que son potencialmente generadores de desórdenes en el comportamiento de los sujetos involucrados en las relaciones establecidas en el lugar de trabajo.

La modernización modifica los factores de estabilidad de las relaciones de poder, la laxitud funcional y el peso de las relaciones informales como formas de regularlas. Esa modificación se expresa como la aplicación creciente de lo formal y de los instrumentos que lo sustentan.

Con esto, la modernización laboral busca recuperar un control del proceso de trabajo, que el elemento de laxitud y de relaciones informales hacía recaer más en los trabajadores que en las autoridades institucionales. De esa manera, las formas de comportamiento que dan sentido a las relaciones laborales funcionan más sobre la base de un sistema consuetudinario, que le da sentido a la cotidianidad, que se erige como el eje que le da sentido a la cultura de simulación en que se basa la baja productividad del trabajo. De esto se perfila el rechazo de los trabajadores.

En este marco, la negociación avanza en su dimensión estratégica, como instrumento de la modernización que no sólo se propone restablecer la regulación de las relaciones laborales por la vía formal, sino también controlar las líneas estratégicas de desarrollo del conflicto. Este es un aspecto clave de la modernización laboral para permitir su avance, y aún para disminuir los lapsos de tiempo para que la modernización obtenga resultados sin generar resistencia e inestabilidad. De esta manera, la negociación opera como atenuante del rechazo, como instrumento que lo canaliza por una vía en la lógica de la modernización laboral.

Hemos mencionado que la estrategia para favorecer el avance de la modernización laboral se encuentra en privilegiar la negociación del esfuerzo en el trabajo. Lo estratégico se encuentra en que la modernización laboral se propone recuperar la eficiencia y la efectividad a través del rediseño del proceso

de trabajo, del control de éste en favor del factor institucional de las relaciones de poder. En este sentido, se entiende que la modernización laboral centra su atención en modificaciones de la organización del trabajo.

La negociación del esfuerzo como vía para alcanzar mayores niveles de productividad es la parte aparente de la negociación en la modernización laboral, en tanto que lo esencial permanece resguardado en la organización de los procesos de trabajo. Con ello, la negociación se plantea como una noción estratégica que partiendo de la definición de un objetivo se propone allanar los obstáculos que pudieran interponérsele.

Esta forma de negociación de un conjunto de consideraciones referentes al sujeto de la modernización laboral, producto del paternalismo estatal, del clientelismo institucional, de las características del sindicalismo, y de las reacciones esperadas con base en estas características específicas.

Negociándose el esfuerzo en el trabajo, lo estratégico apunta a gestionar una reacción que usualmente se expresa como lucha de los trabajadores con base en un esquema conocido de antemano. La gestión de la reacción se encuentra en la lógica del control del rechazo. La lucha, como forma de reacción ante elementos que afectan las relaciones laborales, se mueve en los límites de lo formal, por lo que lo formal es el marco que permite retener el control del rechazo.

Asimismo, la gestión de la reacción por los impulsores de la modernización laboral tiene un objetivo fundamental: centrar la atención del rechazo focalizándolo en un aspecto que aún siendo relevante -el esfuerzo- no es el eje estratégico. En este sentido, lo realmente importante es el factor control como eje de la gestión. Si ésta escapa a los límites del control, que es la base de esta táctica, la tendencia sería a afectar lo realmente estratégico y con ello tener efectos que incidan en el avance de la modernización en su conjunto y que desestabilicen el equilibrio de las relaciones de poder.

Por ello, la focalización del rechazo tiene como propósito central funcionalizarlo como parte de la misma modernización laboral. No obstante, esta táctica se mueve en torno a un delicado equilibrio que requiere una medición de los tiempos, una fase de maduración de la estrategia, y operar con el desconcierto de los trabajadores y de sus representantes en la organización sindical.

Esa funcionalización busca conseguir dos efectos benéficos para la modernización laboral. Su avance táctico permitirá, por una parte, destrabar su

impulso, ello moviéndose en el terreno de lo formal que busca restringir un rechazo que escape al control. Aquel avance táctico permitirá, por otra parte, restablecer el equilibrio y orientación de las relaciones de poder, como elemento que apunta también hacia el impulso de la modernización laboral.

2.2. Institucionalización del rechazo

La funcionalización del rechazo en la lógica de la modernización laboral, forma parte de una serie de tácticas que apuntan hacia el control de esa variable en los límites pertinentes para las autoridades institucionales.

Impulsar la modernización laboral por esta vía tiene un significado importante: en ello se revela la importancia que se le concede a los problemas centrales del trabajo administrativo en la universidad. La creciente formalización de las relaciones laborales puede ser considerada así como parte de una táctica que busca forzar aumentos en los niveles de la productividad del trabajo, así como crear las condiciones para ello disminuyendo los efectos de la laxitud funcional y de las relaciones informales.

En este sentido, la informalidad aparece con el nivel de factor de riesgo para la modernización laboral. Su capacidad para facilitar el rechazo basado en la espontaneidad, el control que sobre ello tienen los trabajadores, su posibilidad de que se ejerza presión al margen de las reglamentaciones, de que el rechazo aparezca en espacios y tiempos indeterminados, así como su probabilidad de ejercerse a partir de formas ocultas de resistencia en el mismo lugar del proceso de trabajo, es considerado, en la lógica de la modernización laboral, un factor de riesgo para que los resultados del trabajo se alineen en función de los fines estratégicos que las instituciones tienen en el modelo socioeconómico de desarrollo.

Para avanzar en ese esquema estratégico, la modernización laboral redimensiona los elementos que actúan para formalizar las relaciones laborales. De esta manera se avanza en la institucionalización del rechazo, que se propone ejercer control sobre éste, reglamentar su ejercicio, ajustarlo a lo establecido en la legislación laboral, en la contratación colectiva, y con ello someterlo a formas de convenir formalmente los términos en que el rechazo puede ejercerse sin que problematice el avance de los objetivos de la modernización laboral.

¿Qué efectos tienen la institucionalización del rechazo y la formalización como vías para la modernización laboral? Este conjunto de normas

y formalismos tienen un efecto dual: al tiempo que son la base para que la modernización laboral supere los problemas básicos señalados, son también factor para estimular el rechazo y para desestabilizar las relaciones de poder.

La estrategia global de la modernización laboral fue diseñada de tal manera que debe considerar los efectos adversos de estos dos componentes, entender que esos efectos son un resultado inevitable contenido en la modernización laboral misma. A la luz de una consideración de este tipo, esa forma de entender el rechazo lo presenta como un factor que, pese a su importancia, es posible someterlo a un control que lo funcionalice y que atenúe sus efectos adversos.

El delicado equilibrio en que esto se mueve pasa integrar la forma en que se entiendan las relaciones de poder en el esquema de la modernización laboral. Este elemento estratégico tiende a considerar que la institucionalización del rechazo es una parte inherente en el avance de la solución a las características y a los problemas centrales del trabajo administrativo, por lo que el rechazo es también inherente a la formalización. En este sentido, institucionalización conduce a entenderlo como variable considerada en la lógica de un control negociado que se orienta hacia el convencimiento (rostro de múltiples facetas) primero de la necesidad de aplicar el modelo laboral de la modernización, y después, agitando el señuelo de los beneficios posibles, atraer las simpatías y las voluntades de los trabajadores como instrumentos para allanar una vía que conduce a un trabajo administrativo sustancialmente distinto.

La formalización, que es el factor que induce y alienta el rechazo, conlleva la institucionalización de este elemento. Es en este sentido que esa institucionalización opera como táctica, que partiendo de un marco de negociación, que se propone restablecer el equilibrio en las relaciones de poder, y que pasa a moverse en un contexto en que aparece la negociación como vía hacia la concertación.

La institucionalización se integra como parte de una fórmula compleja que se estructura para controlar y disminuir los efectos del rechazo, no sólo de la formalización -que simplificaría la percepción de ese proceso amplio y complejo que es la modernización laboral- sino de ella como parte sustancial de un proceso de transformaciones ordenadas por la modernización laboral en su conjunto. En esa fórmula se establece un juego de correspondencias entre la institucionalización, no del rechazo mismo, sino de su control como función adyacente a las relaciones de poder, la negociación como factor para captar

simpatías y voluntades, la concertación como instrumento que le da cuerpo al resultado de la negociación y canaliza el rechazo en los límites de un conjunto de convencionalismos cada vez más formalizados.

La conjunción de los elementos de esta fórmula dan cuerpo a la complejidad de una noción que será fundamental para el avance de la modernización laboral: la participación. Con esto puede resaltarse que el camino hacia la participación, y hacia ésta como parte de la excelencia, se recorre a través de un juego complejo entre los elementos que integran la fórmula mencionada. La operacionalización de esa fórmula es parte de un esquema que en un extremo tiene la institucionalización, con su cauda de efectos que se producen como parte del rechazo que genera la modernización, mientras que en el otro extremo se encuentra la participación como respuesta a los efectos adversos de la formalización.

Lo relevante de esta fórmula es que establece, primero los riesgos de su en los términos simples de una bipolaridad, y, después, que esa bipolaridad disminuye su influencia reconociéndose la importancia que tiene cada una de las mediaciones que actúan entre los dos extremos: rechazo, negociación, concertación, participación.

2.3. Arribo a la concertación

La idea de concertación adquiere una dimensión específica como parte de la fórmula mencionada en el apartado anterior: es inherente al proceso de modernización laboral misma. Sin embargo, con ello no debe considerarse que al ser "inherente" necesariamente surge con y para lo que conocemos como modernización laboral. La idea de concertación se encuentra presente, con el rango de una alternativa, en cualquier contexto en que se producen contradicciones entre actores, éstas en función de los intereses que los definen.

En ese sentido las respuestas aparecen como instrumento de algunos sectores del sindicalismo que, habiendo fracasado en el uso de la estrategia de confrontación, las consideran como recurso de sobrevivencia de la organización sindical misma, y del papel que las direcciones sindicales desempeñan como parte del equilibrio de las relaciones de poder que se establecen en las instituciones.

Así, la concertación es una estrategia que se estructura en función de las posibles respuestas de los trabajadores en el contexto del tránsito hacia la

modernización. De esta manera, la idea de concertación, como estrategia ante los cambios producidos por la modernización laboral, trae al terreno de la reflexión el papel que juegan los actores como producto de desacuerdos y contradicciones, que se generan como resultado de los cambios en el esquema de relaciones laborales. Como componente adicional de la concertación, resalta que en ella, como estrategia ante el cambio, está comprendida también la funcionalización de las formas posibles de respuestas. Para simplificar la variedad de las posibles respuestas, las asumimos bajo dos tipos principales: las que se ejercen por las vías formales, y los que se siguen sobre acciones fundadas en la informalidad.

Así, la concertación, no sólo se establece en la lógica de la formalización de las relaciones laborales, pues con ella se busca controlar los efectos de distintos tipos de rechazo, como respuestas que pueden operarse tanto en el plano formal como en el informal. Con este enfoque, la concertación además de encontrarse en la lógica de la institucionalización del rechazo como formalización, es también un instrumento de ésta para el control del rechazo expresado en el plano de lo informal. Con esto, es también componente fundamental en el restablecimiento del equilibrio de las relaciones de poder alterado por el rechazo en el terreno informal.

La concertación es una etapa táctica que enfrenta el rechazo y que intenta minimizar la probabilidad de que se exprese la respuesta laboral. En este sentido, la concertación no busca establecerse únicamente en el nivel de la organización sindical, sino que es una fase de aproximación con los distintos actores, que se centra en un proceso que subraya las supuestas virtudes y beneficios que se derivarán del avance de la modernización laboral. En este proceso, la idea de productividad se opera a partir de sus componentes conceptuales -la eficiencia en la aplicación de los insumos, la calidad y la efectividad de los resultados-, éstos como parámetros para establecer indicadores.

Así, la concertación es una vía hacia la socialización del esfuerzo y hacia la "socialización del beneficio", ambos girando en torno a la modernización laboral como eje de las transformaciones que llevan a la universidad al nivel de la calidad. De esta manera, como veremos en los siguientes apartados de este capítulo, la concertación es una etapa y un instrumento de la modernización laboral, que tiene como horizonte alcanzar la excelencia laboral en las instituciones, pero que en su avance debe contribuir a modificar estructuras anquilosadas, incidir en concepciones instaladas en la formación de

significaciones que condicionan el comportamiento de los actores, y avanzar en la participación de los actores, como convencimiento de que las condiciones que permitían la existencia de la universidad previa a la modernización ya no existen, por lo que se requiere entrar en un proceso de transformaciones que llevan a la universidad moderna.

Negociación y concertación son partes complementarias de un proceso implementado para la funcionalización del rechazo. La importancia que se le concede a este proceso evidencia la relevancia que para la modernización laboral tiene, por una parte, el equilibrio de las relaciones de poder en las instituciones, y, por otra parte, la relevancia que se le da al sector que se ve más favorecido por los términos de ese equilibrio. De esta manera, la concertación es un factor de impulso de la modernización sobre la base del equilibrio establecido en las relaciones de poder; sin embargo, esto que no puede ser establecido explícitamente como factor de poder, asume la apariencia del beneficio compartido bajo el discurso de la excelencia que apunta a la participación de los actores.

2.4. Administración del conflicto y concertación: negociación del esfuerzo y control institucional de la organización del trabajo

A la luz de las transformaciones que se impulsan teniendo como base la modernización laboral en la universidad, hemos considerado no sólo la estructuración del rechazo sino también del conflicto laboral, la estructuración de una formación de significaciones y la manera en que incide en la posibilidad del conflicto -que abordaremos en el siguiente apartado de este capítulo-. Hemos tenido en cuenta también las características de una suerte de sindicalismo de clase en algunas de las universidades que forman el SU, con lo que la posibilidad de conflictos laborales no puede ser descartada en el contexto de la modernización laboral. A pesar de que se han implementado medidas que buscan disminuir la posibilidad del rechazo y del conflicto, éstos pueden presentarse al conjugarse la presencia de elementos que les den viabilidad.

En este contexto, al modernización laboral es un proceso que se desarrolla sobre dos elementos que le son sustanciales: la posibilidad de administrar el conflicto laboral concertándolo como parte de la negociación del esfuerzo, y llegando a través de ello al control de la organización del trabajo.

La modernización laboral busca encontrar soluciones a los problemas centrales del trabajo administrativo introduciendo modificaciones en el nivel de la organización del trabajo, formalizando éstas a fin de establecer parámetros específicos en que puede desarrollarse el rechazo de esas transformaciones. Como parte de la estrategia para el avance de la modernización laboral, se busca resguardar la organización del trabajo como parte fundamental del control institucional del rechazo, por lo que la negociación se canaliza como negociación del esfuerzo.

El rechazo y el conflicto laboral se expresan como formas de lucha que tienen como base las formas de comportamiento que los sujetos sociales asumen en el lugar de trabajo. Estas formas de comportamiento están en relación con la manera en que esos sujetos asumen las características generales de las relaciones laborales, que, como ya hemos mencionado, pueden manifestarse como conflicto, rechazo, o aún adaptación. Dentro de esas formas de comportamiento se encuentran las luchas de los trabajadores que pueden impulsarse, por un lado, por el control de la organización general de los procesos de trabajo, y, por otro lado, asumen también las características de enfrentamientos que tienen como base la cuantía del esfuerzo, en términos de productividad y de calidad en el trabajo.

Una forma generalizada de resistencia de los trabajadores en la universidad, ha sido la que enfrenta la productividad en el trabajo y los niveles de remuneración. Esta orientación del conflicto se encuentra en correspondencia con el contenido de clase y de oposición asumido por el sindicalismo e introyectado por los trabajadores como formación de significaciones.

Con este esquema básico de la estrategia para impulsar la modernización laboral, puede entenderse la importancia de gestionar formas específicas del rechazo que permiten encausar el conflicto en los límites del control que requiere el avance de la modernización. Con ello, el control adquiere también el rango de elemento estratégico para la modernización laboral.

En este sentido, la negociación del esfuerzo y de la remuneración como ejes de la resistencia y del conflicto, es también un elemento funcional para la modernización laboral y para el equilibrio de las relaciones de poder. Ello surge de la posibilidad, primero de mantener ajenos al conflicto los elementos estratégicos del control de la organización del trabajo, que son realmente sustanciales a la modernización laboral. Pero también lo es en el sentido en que, con la administración del conflicto por la vía de la concertación de productividad y

remuneraciones, las relaciones de poder derivadas de las relaciones sociales en el lugar de trabajo quedan a salvo de los efectos desestabilizadores de la modernización laboral.

En relación con este esquema estratégico, es conveniente establecer dos consideraciones que buscan evitar confusiones. Primero, como antes hemos señalado, buscamos destacar la idea de que la concertación tiene como objetivo central disminuir la posibilidad del conflicto. Para ello, la concertación tiene como base las relaciones sociales en el lugar de trabajo, a partir de las cuales se encuentra lo que puede ser el origen del conflicto, esto es, la conceptualización que se hace de los objetivos de la modernización laboral, por una parte desde la óptica de los propios trabajadores y de sus representantes sindicales, y por otra parte desde la perspectiva de las autoridades universitarias y de la autoridades educativas gubernamentales.

Estas perspectivas de la modernización laboral, son introyectadas por los actores principales en función de las características laborales de la universidad en las últimas dos décadas. Cuando hablamos de la universidad en ese período estamos considerando las etapas a que antes hacíamos referencia y que estuvieron dominadas por el paternalismo y por la forma clientelar de relacionarse entre autoridades y trabajadores. En el modelo de análisis, esto quedó reflejado en lo que llamamos formación de significaciones en el nivel de las instituciones, lo que a través de usos y costumbres y de relaciones entre los actores, paulatinamente es introyectado como un imaginario social que determina el funcionamiento mismo de la organización del trabajo.

Ese paternalismo y relación clientelar, por un lado, y la formación de significaciones por otro, conforman una pinza que atenaza al conflicto y lo ordena en función de esa lógica. En ese contexto, el rechazo está funcionalizado en la lógica del paternalismo por lo que no se expresa totalmente como reacción adversa ante el esquema de relaciones laborales. La negociación apunta hacia elementos puntuales de estas relaciones, agrupados principalmente alrededor de la cuantía de las remuneraciones y de su recuperación en términos reales, con lo que se perdía de vista la lógica de intervenir en el control de los procesos de trabajo, y de la forma en que éstos se organizan. En otras palabras, la herencia histórica de las relaciones laborales, prevalecientes en las últimas dos décadas en la universidad, determina las características del conflicto, lo que se traduce en una facultad de las autoridades institucionales para que éste pueda ser

funcionalizado de acuerdo a la conceptualización prevaleciente de las relaciones laborales.

La segunda consideración que queremos examinar es que, a pesar de que existen dos formas de negociación que hemos tratado diferenciadamente, no perdemos de vista que ambas (la del esfuerzo y la del control sobre la organización del trabajo) son parte sustancial del conflicto laboral. Sin embargo, pese a formar parte de un conjunto de elementos que integran la explicación del conflicto laboral, cuando se introduce en ello el criterio de temporalidad, procedimos a reflexionarla de manera diferenciada. Este criterio parte de la idea de que puede ser erróneo considerar al conflicto laboral al margen de la temporalidad que lo determinan. El conflicto, el rechazo y aún la adaptación, en el fondo tienen como base las relaciones laborales que se producen, se determinan, y se transforman en virtud de la influencia que el entorno ejerce sobre ellas. Cuando ese entorno cambia, la tendencia es a producir modificaciones en las características del conflicto laboral, y en éste los términos de las negociaciones formales y cotidianas que el mismo produce.

De esta manera, la forma de administrar las relaciones laborales, y las transformaciones que en éstas se generan a partir de los cambios en el entorno socioeconómico, es también una forma de administrar el conflicto y sus negociaciones con base en una estrategia que plantea conducir las en función de los cambios demandados por el entorno.

Así, hemos considerado la modernización laboral en la lógica del liberalismo social, éste considerado como un cambio en el entorno socioeconómico que sustituye al paradigma keynesiano y que refuncionaliza las relaciones laborales a los efectos generados por los ciclos económicos de las dos últimas décadas. Negociar el conflicto como factor que incide en el cauce de la modernización, significa buscar una estrategia que resguarde el eje de las transformaciones, ello como parte de una estrategia de formalización estricta de las relaciones laborales.

En esto, tanto el entorno de transformaciones socioeconómicas como la estrategia de modernización apuntan a sustentarse en las luchas tradicionales de los trabajadores de la universidad, estrategia que puede ser administrada en términos formales y de acuerdo a lapsos de tiempo que responden a la lógica de la modernización laboral. Con ello, el conflicto es un conflicto administrado, y las negociaciones se encuadran en esta secuencia de transformaciones, que concertan negociando esfuerzo y remuneración e

institucionalizan y controlan, de acuerdo a la modernización laboral, la organización del trabajo y los procesos que en esta se desarrollan.

3. Formación de significaciones y modernización laboral

3.1 Rechazo institucionalizado en el imaginario social

En la exposición que estamos desarrollando en este capítulo, buscamos establecer las características de la estrategia que disminuye el efecto de los obstáculos y que permite que la modernización avance en la modificación de las relaciones laborales. Las turbulencias ocasionadas por los cambios que la modernización laboral genera en la estructura del funcionamiento, deben ser canalizadas de tal manera que no alteren el equilibrio en las relaciones de poder, y, por tanto, sin generar conflictos que obstaculicen el avance de la modernización laboral.

En la sección anterior revisábamos la forma en que la modernización laboral tiene una tendencia a generar rechazo y conflicto cuando las transformaciones en la estructura de funcionamiento afectan los enfoques prevalecientes en los criterios para operarla. También mencionábamos que esos enfoques habían sido introyectados, conformándose lo que es nuestro modelo de análisis hemos denominado como formación de significaciones.

Aquí partimos de la idea de que los cambios que la modernización laboral produce en las relaciones laborales, tienen efectos que tienden a modificar los términos en que se había establecido aquella formación de significaciones. Esta formación había sido establecida como un amplio espectro de percepciones estructuradas alrededor de unas relaciones laborales cruzadas por la política paternalista y clientelar, por la manera en que éstas se encontraban reflejadas en el corporativismo que tiende a mediatizar el comportamiento del sindicalismo, lo que termina por incidir en el que hemos señalado como sindicalismo de oposición.

El paternalismo, el clientelismo y la idea de formar parte de un sector del sindicalismo considerado de oposición, fueron el origen para estructurar un conjunto de significaciones que son resultado de la forma en que aquellas políticas fueron abstraídas e introyectadas en esa formación de significaciones. Así, el referente general para la estructuración de esa formación de significaciones es la manera en que las relaciones laborales estaban influidas por

las políticas laborales gubernamentales, por la instrumentalización que de éstas se hacían en el nivel de las instituciones, y por la forma en que fueron introyectadas por los actores para estructurar una formación de significaciones que era factor de equilibrio en las relaciones de poder. Todo esto conformó una fase amplia en que era viable implementar una administración de las relaciones laborales en relación con una gama de intereses que, pese a estar fundados en la contradicción, encontraban puentes que armonizaban las representaciones que los actores se hacían de su ámbito laboral.

Ese esquema de estabilidad relativa del funcionamiento laboral, como vimos, es alterado por la modernización laboral, lo que paulatinamente se ve reflejado en el referente central que era la política gubernamental de relaciones laborales. El primer efecto que consideramos es la forma en que la institucionalización del rechazo incide en las características del imaginario social.

En el apartado anterior revisábamos la institucionalización del rechazo como parte de la estrategia que tiende a formalizar las relaciones laborales. Con ello, decíamos, las luchas, como vías de canalización del rechazo, tendían a quedar en un marco de control, de calendarización y de reglamentación, como instrumentos para atenuar los efectos de lo informal y espontáneo. Este elemento, sustancial para la modernización laboral, tiene el objetivo específico de incidir en aquellos problemas centrales del trabajo administrativos que fueron considerados como el origen de la baja productividad: la laxitud funcional y las relaciones informales en el ámbito de trabajo.

La base de esta estrategia de transformación en la administración de las relaciones laborales, se formó como una parte de la modernización que se conoce como reordenación administrativa y consolidación normativa (RACN), y que apunta ante todo a la readecuación de la estructura de funcionamiento a través del redimensionamiento de lo formal en las relaciones laborales.

Como parte de esa estrategia, la RACN ha conseguido avanzar en la progresiva formalización que busca adecuar la estructura de funcionamiento a los términos de la modernización laboral. Sin embargo, ese avance tiene efectos en las significaciones que los actores han introyectado como base de su percepción de aquel referente central, lo que es origen de un conjunto de representaciones que los sujetos se hacen de su ámbito laboral.

Esto tiene importancia fundamental si consideramos la conceptualización que de ello hace Castoriadis (1989). En este autor, las significaciones que estructuran los actores no son sólo un reflejo del mundo real.

Por el contrario, se considera que los hechos sociales sólo son y existen en la medida en que tienen capacidad para configurar significaciones sociales. En este sentido, los hechos sociales son lo que son por las significaciones sociales que estructuran, que, a su vez, son introyectadas por los actores, los que son lo que son en base a esas significaciones.

Así, la institucionalización del rechazo incide determinadamente en ese juego de significaciones que proceden del referente central que es la administración de las relaciones laborales. Las significaciones sociales que los actores han conformado e introyectado para estructurar el imaginario social, se reconfiguran teniendo como base las transformaciones que la modernización laboral produce a través de la RACN, y por la manera en que ésta es origen de un rediseño de la forma de administrarse las relaciones laborales.

Evidentemente esos cambios impactan las significaciones imaginarias como resultado de su adecuación a los rasgos de los hechos sociales que los configuran. Este tipo de transformaciones no son susceptibles de generarse en lapsos breves de tiempo. De hecho, las significaciones y su introyección son resultado de un proceso de asimilación en que la cotidianidad y los hechos relevantes conforman progresiva y permanentemente las características de las significaciones imaginarias sociales.

En este sentido, los cambios abruptos, la irrupción de modificaciones en el referente central, es causa de una desestabilización que genera rechazo y respuesta de los actores que fácilmente rechazan un esquema diferente, que en nuestro análisis es la irrupción del control, y las formalizaciones implementadas para funcionalizar ese control. Por ello hemos postulado que la modernización laboral tiene una contradicción implícita importante: la programación de su desarrollo se plantea plazos que sugieren estar establecidos más en relación con los cambios en la estructura de funcionamiento, que en la consideración de la forma en que esos plazos puede generar turbulencias en el imaginario social, y que cuestionen la vialidad de la modernización laboral, o que la sometan a plazos que también causarían desfases entre la misma modernización y el avance en lo estructural, lo que responde a ordenaciones con base en el proyecto socioeconómico impulsado por la administración gubernamental.

Alrededor de un desfase de estas características, el forzar el avance de la modernización laboral sobre consideraciones básicamente estructurales, y con una programación relacionada únicamente con ese tipo de consideraciones, se plantea el riesgo de desinstitucionalizar el rechazo, violentar la RACN, y

devolver a los trabajadores proporciones significativas del control sobre los procesos de trabajo y aún de la organización del trabajo.

3.2. Conflicto concertado en el imaginario social

Este esquema que hemos trazado para la relación entre el rechazo institucionalizado y el imaginario social, puede establecerse también para la relación entre el conflicto concertado y el imaginario social. La concertación, como instrumento de relación entre autoridades educativas gubernamentales (AEG) y autoridades institucionales, y entre organización sindical y trabajadores, tiene también un efecto perturbador en la manera en que la formalización de las relaciones laborales y los cambios en la estructura de funcionamiento, impactan las significaciones imaginarias introyectadas por los trabajadores y por sus representantes sindicales.

El arribo a la concertación en el marco de la modernización laboral, pone en evidencia un hecho de enorme significación en los trabajadores: la concertación no es otra cosa que un recurso de sobrevivencia de la organización sindical y de las direcciones de esta organización, al mismo tiempo que esto resalta el fracaso y el vacío en que se ha sumido la estrategia sindical de oposición.

Sin embargo, el arribo a la concertación impacta el imaginario social de ese ámbito laboral al evidenciar el fracaso del modelo organizacional del sindicalismo en general -no sólo el de oposición-, de tal manera que comienza a percibirse de una forma sustancialmente diferente si se consideran los preceptos originales que lo estructuraron, y se toma en cuenta el influyente papel que aparentaba jugar bajo el esquema paternalista y clientelar que predominó hasta que se hizo evidente la necesidad de modernizar el SU.

La organización sindical de la concertación de los años noventa entra en un proceso de desgaste, en que los trabajadores tras evidenciar su desconcierto manifiestan también indiferencia para una organización que no supo consolidarse como el eje de la transformación y quizá aún de la modernización de la universidad.

Este conjunto de cambios afecta las significaciones imaginarias de los actores, e impacta la formación de significaciones que había sustentado a la universidad y sus relaciones laborales anteriores a la modernización. El paternalismo ya no funcionaliza un esquema diferente de relaciones laborales, el

clientelismo ya no aglutina una relación armónica e informal entre autoridades institucionales, direcciones sindicales y trabajadores.

La idea que se hace el trabajador de sí mismo en términos de indefensión actúa benéficamente para la modernización laboral. Debilita sus posiciones intransigentes y modifica conceptualizaciones radicales. Sin embargo, soterradamente el conflicto se manifiesta y se entreteje una mezcla de indefensión e indiferencia, de discursos diferentes que exhiben al mismo tiempo el descontento latente, el desconcierto, y el estrecho marco de alternativas que han establecido tanto la institucionalización del rechazo como la concertación del conflicto.

Este complejo de transformaciones da origen a que en el imaginario social se dé un proceso de reformulación de las significaciones que lo integran, esto como resultado de la forma en que son impactadas por la modernización laboral. Este juego entre reformulaciones y el esquema de significaciones imaginarias prevaletentes, pone nuevamente en tensión la relación entre los plazos establecidos por la modernización laboral y el proceso de reformulación de las significaciones imaginarias de los actores.

La reformulación es un proceso continuo de introyección de significaciones que se estructuran en ese entorno cambiante y de exteriorización, no de las significaciones mismas como nivel de abstracción, sino de un discurso que da cuenta tanto del impacto de los cambios en la estructura de funcionamiento como de un imaginario social en una etapa de interpretación de esos cambios. Lo que este proceso pone en evidencia es una suerte de crisis en la formación de significaciones que apunta, como adelante veremos, a una etapa caracterizada como la búsqueda de una reidentificación del ámbito laboral.

3.3. Crisis en la formación de significaciones

Lo que hemos expuesto a lo largo de esta sección, nos lleva a examinar los efectos que generan los cambios en las relaciones laborales, que se han expresado como institucionalización del rechazo y concertación del conflicto. La lógica que impulsa la modernización laboral, tiende a producir tensiones en la forma en que estaba estructurado el trabajo en el período anterior a la modernización laboral. La formalización de las relaciones laborales, que sustenta la estrategia para aumentar los niveles de la productividad, tiende a disminuir el

peso de las relaciones informales, y todo ello incide en la formación de significaciones con que los trabajadores introyectan su ámbito laboral.

Este cambio en la formación de significaciones, que se estructura alrededor de los cambios en las relaciones laborales, tiene como origen las transformaciones sufridas por los referentes básicos que le daban su contenido fundamental a aquella formación. Esos referentes básicos, como ya mencionamos en otras partes de este capítulo, fueron en primera instancia la laxitud funcional y las relaciones informales, pero también el paternalismo y el clientelismo que eran el sustento de aquellas. Estos referentes resultan afectados por los instrumentos diseñados para el avance de la modernización laboral: la institucionalización del rechazo y la concertación del conflicto.

Esa distorsión es fuente de una alteración profunda en el imaginario social que ordena la estructuración de las relaciones laborales y de las relaciones de poder. Con ello, podemos considerar que la modernización laboral, y el contexto socioeconómico neoliberal que le da forma y contenido, son factores esencialmente generadores de alteraciones que pueden desembocar en crisis. Sin embargo, la crisis no se expresa totalmente como resultado de los cambios que la modernización produce en las relaciones laborales, como forma de recomponer la estructura de funcionamiento. En esto el peso de la institucionalización del rechazo, y los efectos de la concertación para eludir el conflicto juegan su papel de instrumentos reordenadores del funcionamiento laboral.

De esta manera, la crisis se expresa más como crisis de la formación de significaciones. En ella, las significaciones imaginarias de los actores se ven impactadas por los cambios ocurridos en los referentes básicos que las estructuraban. Esta crisis no se expresa abiertamente como lucha o conflicto, entre otros factores porque el nuevo ambiente de las relaciones laborales es de temor e incertidumbre en los trabajadores, temor para expresarse libremente en un ámbito laboral ordenado por formalizaciones que penalizan los excesos en las manifestaciones de descontento.

En este sentido, la crisis de que hablamos tiene su origen en la lógica neoliberal que estructura la propuesta de modernización laboral. Ésta tiene como objetivo promover cambios sobre un ámbito de trabajo que se considera distorsionado en su sentido de laxitud y de informalidad. Para ello, la respuesta de la modernización es la formalización, y la vía de ésta es la RACN que en nuestro modelo de análisis presentamos como parte de las soluciones que se

implementan para superar los problemas laborales básicos -que en las significaciones imaginarias de los actores consideramos como referentes básicos- de los trabajadores administrativos.

Así, la crisis en la formación de significaciones se estructura como una reacción de los trabajadores ante la formalización de las relaciones laborales impulsada en el proceso de la modernización. Esta formalización tiene un doble efecto que sintetiza la contradicción básica en que se mueve la modernización laboral. Ésta, por una parte, consigue resultados favorables y significativos en lo que considera una reordenación de la estructura de funcionamiento, lo que tiene como origen las exigencias que el entorno basado en el liberalismo social establece para el comportamiento laboral.

Sin embargo, por otra parte, se genera al mismo tiempo un efecto de tensión en el nivel de las significaciones imaginarias, que es resultado del avance de la modernización laboral misma. Esta tensión surge alrededor de la estrategia central de la modernización: reestructurar el modelo de relaciones laborales que se formó teniendo como base la política laboral basada en el paternalismo y en el clientelismo, lo que en la universidad produjo la laxitud funcional como eje de un funcionamiento ordenado sobre un tejido de relaciones informales.

La afectación de estos referentes básicos son el origen de una serie de tensiones y alteraciones en el imaginario social de los actores, que adquiere la dimensión de una crisis que afecta directamente la formación de significaciones. Además, como un elemento complementario de esta crisis, se encuentra el hecho de que afecta al conjunto de los actores.

Cuando hacemos referencia a ese conjunto, queremos subrayar un elemento importante, tanto para la comprensión de la crisis en la formación de significaciones, como para el avance y los plazos establecidos para la modernización laboral. La crisis en la formación de significaciones afecta a los trabajadores, a los miembros de las direcciones sindicales, así como a sectores importantes de las autoridades de las instituciones. Esto trae consigo una serie de ajustes que alcanzan a impactar los términos en que se han establecido las relaciones de poder.

Los ajustes en las relaciones de poder, la importancia que esto tiene para la modernización laboral, así como los parámetros diferentes en que esas relaciones comienzan a operarse, sólo pueden entenderse como resultado de las transformaciones que el imaginario social sufre como resultado de la crisis en la formación de significaciones. Y estas transformaciones sólo pueden entenderse

como parte de un proceso de reformulación de las significaciones imaginarias de los actores, ésto como base de la búsqueda de su reidentificación en la lógica impuesta por la modernización laboral.

3.4. Restructuración de la formación de significaciones

La crisis en la formación de significaciones que abordamos en el apartado anterior, resultado de los efectos que la modernización laboral tiene sobre un esquema de relaciones laborales que se considera distorsionado, tiende a generar un marco alrededor del cual se reestructura la formación de significaciones que los actores introyectan como visión de un ámbito laboral.

La crisis en la formación de significaciones, como consecuencia de la alteración que la modernización laboral hace de los viejos referentes básicos, subraya la importancia de los principales obstáculos que puede enfrentar la modernización. Un obstáculo fundamental, procede de la conformación de un patrón inmediato de relaciones laborales que altera las significaciones de los actores.

Aquellas significaciones que armonizaban el funcionamiento distorsionado de las instituciones, son señaladas como problemas básicos del trabajo en la universidad. Aquellos rasgos laborales aparecen con la dimensión de problemas básicos, sólo cuando han dejado de ser funcionales en la estrategia del modelo socioeconómico fundado en criterios neoliberales. El liberalismo social rompe lanzas contra el paternalismo y el clientelismo, lo que desdibuja las relaciones laborales que operaban sobre la base de la laxitud funcional y de las relaciones informales.

Con ello, la formación de significaciones, que armonizaba el ámbito laboral distorsionado, parece cambiar de signo, y paulatinamente va conformando la posibilidad de reformular las significaciones imaginarias, que se mueven en parámetros distintos de acuerdo a la ubicación que los actores guardan en la administración de las relaciones laborales.

Para las autoridades institucionales, como parte de un proceso de asimilación de las políticas que diseñan las AEG para el SU y del desdibujamiento del paternalismo gubernamental, la modernización laboral las lleva a una reformulación de la formación de significaciones basada, primero en la revalorización de una estructura de mando fundada en la jerarquización de los

niveles de autoridad, y también en una conceptualización diferente de la gestión, ahora basada en los preceptos de la modernización.

Para los trabajadores y para sus representantes sindicales, la paulatina pérdida de importancia de la laxitud funcional y de las relaciones informales, que permitían su aproximación a la forma en que las autoridades institucionales conducían las relaciones laborales, se refleja en lo que en un plano inmediato consideran como "crisis" del sindicalismo, lo que se ve reflejado negativamente en la potencialidad de rechazo que se presenta ante el avance de la modernización.

En el fondo de estas formas de introyectar el entorno neoliberal y la modernización laboral, se encuentra la crisis en la formación de significaciones, por lo que esa introyección aparece como el elemento que da origen a la reformulación de las significaciones imaginarias y a una etapa de restructuración de la formación de significaciones.

Esta restructuración adquiere una importancia central para la viabilidad de la modernización laboral. De las características que asuma un modelo alternativo de significaciones imaginarias, y de la forma en que este modelo pueda ser funcionalizado como un factor que no sólo desbloquee el avance de la modernización, sino que estimule su viabilidad y restablezca un equilibrio relativamente armónico en las relaciones de poder, dependerá el futuro de la universidad moderna y de la forma de las relaciones laborales que se establezcan en las instituciones del SU. Con ello vemos que esa restructuración de la formación de significaciones, es estratégica para las posibilidades de que la modernización laboral sea implantada como modelo alternativo de relaciones laborales.

Este nivel de importancia depende no sólo de lo relevante que la modernización es para el modelo socioeconómico neoliberal. Está también en relación con la forma en que un modelo alternativo de significaciones imaginarias pueda servir de soporte para la modernización laboral, con lo que ésta continuaría siendo un pilar fundamental para sustentar los principios que le dan forma al liberalismo social.

Esta relación entre la importancia de un modelo alternativo de significaciones imaginarias y la modernización laboral, no la podemos considerar unívoca ni directa. Entre uno y otra media un esquema complejo que juega con los elementos que le dan forma a la posibilidad de ese modelo alternativo. En primera instancia, esa posibilidad se estructura con base en la necesidad de recuperar la

armonía de intereses entre los actores involucrados en el funcionamiento laboral de las instituciones, y de la manera en que esto reestructura también las relaciones de poder.

Los agentes que forman parte del ambiente laboral de la universidad, al entrar en aquel proceso de reformulación de las significaciones imaginarias que los caracteriza, van recomponiendo los elementos que integran aquellas significaciones. Los referentes básicos, producto de la modernización laboral, estructurados por un lado como revaloración de la jerarquía de mando y como forma distinta de gestionar en las instituciones las relaciones laborales, y por otro lado como potencial rechazo de la modernización, entran en un proceso en que los actores acumulan nuevas abstracciones que reordenan su introyección de su ámbito laboral.

Con ello, se generan las representaciones que esos agentes hacen del entorno y de su forma de participar en ese lugar de trabajo. En la lógica de las autoridades institucionales, su representación del entorno está en función de su preocupación central en el proceso de modernización: cómo gestionar las relaciones laborales para refuncionalizarlas de acuerdo a los requerimientos de la modernización. En la lógica de los trabajadores, el entorno se representa como potencialmente rechazado, como parte del conflicto, en un marco de temor e incertidumbre por la institucionalización y la concertación, promovidas por las autoridades institucionales y virtualmente asumidas por sus representantes.

En este sentido, la reformulación de las significaciones imaginarias, y la configuración de un modelo alternativo, son un riesgo potencial que apunta hacia el fracaso del modelo laboral fundado en la modernización. La posibilidad de disminuir la factibilidad de ese riesgo, se encuentra no tanto en el control del rechazo por la negociación del esfuerzo, tampoco en la concertación como vía para canalizar el conflicto por causas que permitan mantenerlo en control. Estas posibilidades son atenuantes temporales del riesgo de fracaso que rodea a la modernización laboral, con lo que permanecen latentes y potencialmente posibles el rechazo y el conflicto.

La etapa de formalización estructurada como RACN jugó con estas dos variables del control como instrumentos de imposición de la jerarquía férrea, de la vigilancia directa de los resultados de los procesos de trabajo, de la estandarización de las tareas, de la aceptación de las reglamentaciones y de los instrumentos de control.

La siguiente etapa en esta estrategia, se caracteriza por el cuestionamiento de la viabilidad misma de la modernización laboral, por lo que la institucionalización y la concertación deberán abrirse para dar paso a una opción diferente que funcione, en beneficio de la modernización, la reformulación de las significaciones imaginarias, y que se proponga instrumentalizar el modelo alternativo de esas significaciones como parte de la modernización laboral. Eso es lo que abordaremos en la siguiente sección.

4. Participación en la modernización laboral por la excelencia

4.1. Reformulación de la gestión hacia la participación

Una premisa básica para el avance de la modernización laboral es desarrollar la capacidad de instrumentalizar la restructuración de la formación de significaciones, armonizando intereses e implicando a los agentes como parte de un proceso de transformaciones que se presenta bajo la apariencia -y que de esta manera sea introyectado- del beneficio general entre los actores involucrados, con lo que se vean implicados formando parte activa de un proceso que se propone transformar su ámbito de trabajo.

En este sentido, la modernización laboral lleva implícita una estrategia de implementación que transcurre por etapas, de las cuales la primera, dominada por la imposición, y mediada por la institucionalización y la concertación de los obstáculos, ha sido puesta en operación con relativo éxito para que el trabajo en las instituciones se vaya adecuando, en mayor o menor medida, a la jerarquización de la estructura de mando, a la estandarización de las tareas, a las reglamentaciones y controles, y a los instrumentos de vigilancia directa.

Sin embargo, esta etapa, pese a haber sido implementada con base en concertaciones, presenta signos de rechazo de los trabajadores, ello como resultado de las restricciones que le imponen los ajustes en la macroeconomía en función de la estrategia que para superar la crisis económica han implementado los sectores gubernamentales. Estas restricciones dificultan jugar con contrapartidas materiales que permitieran atraer simpatías y lealtades.

Esas restricciones son la expresión de los ajustes que los trabajadores han sufrido en el crecimiento real del salario, en la forma en que esos ajustes y los términos de la modernización laboral misma han impuesto

limitantes a la promoción de los trabajadores como estrategia de desarrollo personal, en los ajustes en la seguridad en el trabajo, en el creciente deterioro de los beneficios de la seguridad social, entre otros.

La segunda etapa también ha sido puesta en operación. En ella se adivina la preocupación que las AEG y las autoridades institucionales tienen ante el avance de la modernización laboral sobre lapsos de tiempo que ya difieren de su programación original. Esta segunda etapa opera en la lógica de implementar medidas que apuntan a una estrategia para consolidar lo avanzado, y que se propone viabilizar la modernización como modelo para las relaciones laborales en la universidad. Además, en esta etapa se plantea también el reto de readecuar las relaciones de poder, principalmente en el sentido de no desestabilizarlas para abrir un frente que en la primera etapa sólo permaneció en estado latente.

Por lo tanto, la segunda etapa se estructura con base en el reto de consolidar los avances conseguidos en la fase de la imposición por la concertación. Lo esencial en la nueva fase de la modernización laboral, se encuentra no en la concertación sino en un patrón de intercambios que se mueven en la trama de las relaciones de poder. De esta manera, el avance de la modernización no depende, como lo hizo en la primera etapa, de la imposición, con lo que la lógica de la presión pierde importancia para dar cause a un intercambio de avances y retrocesos, de equilibrios relativos en las relaciones de poder.

En esta forma distinta de entender la gestión de las relaciones laborales, se revela una estrategia que es sustancialmente diferente de la anterior, aunque el propósito de implementar la modernización laboral continúe siendo el mismo. En esta etapa, la gestión de las relaciones laborales se propone mediar entre la fase de la imposición formalizada y los obstáculos que tienden a presentarse como rechazo y conflicto. Bajo esa idea, la gestión transcurre por una reformulación estratégica que sigue teniendo como objetivo central la consolidación de la modernización laboral, así como la relectura de los obstáculos en términos de su funcionalización como parte activa de la modernización. La estrategia tiene como base la idea de armonizar intereses, por lo que aparece como una vía alternativa que reformula el enfrentamiento entre actores con diferentes intereses, los que se manifiestan en el rechazo y en el conflicto como formas de respuesta a la etapa de la imposición por la concertación.

De esta manera, esta etapa en el desarrollo de la modernización laboral se presenta estructurada alrededor de un eje básico, que está integrado

principalmente de un concepto que es la base de la reformulación de la gestión: la participación.

La participación busca presentar la eventualidad del rechazo y del conflicto en términos de un absurdo que, primero atenta contra el interés común de los actores involucrados en la modernización; y también, hace aparecer a la modernización como integradora de una idea de universidad que apunta a lo excelente, con lo que los actores tienden a ubicarse en base a una dualidad radicalmente extrema: o se forma parte de la universidad excelente y se integra como engrane que funcionaliza y viabiliza esa universidad, o no se forma parte de nada.

La idea de la excelencia aparece y se estructura como parte sustancial de la propuesta básica de socializar el esfuerzo, y de que su cumplimiento se fundamente en la regulación, en la reglamentación y en la sanción. Sin embargo, esa socialización se integra sobre la base de socializar la excelencia mediante la adhesión conjunta de los agentes, como parte de una estrategia de la revalorización del papel de los actores, en el que todos juegan un papel determinante.

En esta escenificación de la obra, la participación apunta a formar parte de un conjunto en que el protagonista es la organización universitaria moderna, que se encarna en los papeles que cumplen cotidianamente en igualdad de importancia todos los actores que intervienen en ese lugar de trabajo.

Esta socialización de la centralidad es parte sustancial de lo que en la sección anterior examinábamos como una reestructuración de la formación de significaciones. La modernización se estructura en torno a un esquema de conceptos que revaloran la centralidad de los actores, esto con base en nociones que más que categorías de reflexión o análisis, surgen como valores éticos que enfocan la centralidad de los actores como parte de la universidad excelente.

Así, el escenario en esta etapa se recompone como base de la reestructuración de las significaciones imaginarias. El eje que ordena esa reestructuración es la noción de excelencia, estructurada como un sistema de percepción de imágenes que se ordena con base en una escala de valores éticos que soporta la forma de gestión que surge como parte integrante de la modernización laboral.

En este sentido, la modernización de las relaciones laborales se introyecta en los actores a través de un conjunto de significaciones imaginarias, éstas ordenadas como valores clave de un orden ético que es la base de la

socialización de la centralidad. Con ello, la participación es la vía hacia un proyecto común ordenado por la excelencia, y ésta además funcionaliza la modernización a partir de conceptos que se dimensionan como valores éticos.

Así, conceptos como adhesión, negociación, movilidad, adaptabilidad, comunicación, motivación, calidad, autorregulación, etc., no aparecen más como partes integrantes de la modernización que avanza por la imposición y la concertación, sino que al conceptualizarse la modernización laboral como vía a la excelencia, se introyectan no como categorías laborales/contractuales sino como parte de una excelencia ordenada por esas nociones redimensionadas como valores éticos.

La reformulación de las significaciones imaginarias que examinábamos en la sección anterior, como uno de los efectos generados por la lógica neoliberal que ordena la modernización laboral, tiene sin duda repercusiones en el reordenamiento de la gestión de las relaciones laborales, como base de una estrategia que apunta a la participación. En este sentido, la participación se integra como parte de una estrategia que responde a la probabilidad del rechazo y del conflicto.

La reformulación de la gestión, ordenada conceptualmente como vía a la participación, es incorporada como componente básico de la estrategia que le da sentido al avance de la modernización. Con ello encontramos que la implantación estratégica de la modernización laboral, se relaciona estrechamente con la posibilidad de avanzar en la participación de los actores, en tanto que esta participación depende de la implantación estratégica de la excelencia.

4.2. Implantación estratégica de la excelencia

En la etapa más reciente de la modernización laboral en la universidad, va adquiriendo relevancia un elemento que, además de ser un componente básico en la forma de publicitar la modernización, es también un elemento clave para sustentar la viabilidad del proyecto original de la modernización laboral: el discurso de la excelencia.

Este discurso se estructura como un conjunto de hipótesis, formuladas como parte de un proceso de convencimiento de los actores que destaca los ángulos no conflictivos de la modernización laboral. En este proceso, el proyecto de modernización permanece como el eje que ordena la transformación que se opera en las relaciones laborales, aunque en el nivel

discursivo da cada vez mayor relevancia a su expresión bajo el discurso de la excelencia, esto como parte de un componente que se propone asociar la modernización laboral con una etapa cualitativamente superior del desarrollo de la sociedad.

En este sentido, la modernización laboral no aparece tanto como la imposición de reglamentos y normas, como base de la productividad y de la calidad como elementos primordiales de una forma de estructurar las relaciones laborales, sino como el ineluctable tránsito hacia un modelo de relaciones laborales en que los actores se mueven en un esquema estructurado bajo el predominio de la excelencia.

En esto, la excelencia es un instrumento estratégico de la modernización laboral, que apunta a la disminución de la presión adversa de los actores y que se diseña para funcionar en la modernización como la vía que busca que los agentes se vean implicados en un ámbito laboral de excelencia, y con ello en un lugar de trabajo basado en el patrón de la modernización laboral.

A partir de estas consideraciones, la excelencia surge como un componente de la modernización laboral esencial y estratégico. La estrategia para hacer avanzar la modernización laboral se funda en un juego discursivo, cruzado de tácticas publicitarias (en algunos casos esto inclusive apoyado por slogans y logotipos que aluden a la excelencia, y en conceptos que buscan hacer participar a los actores) que forman parte de una sucesión de etapas ordenadas como elementos de una estrategia que tiene como propósito central, no la excelencia misma sino la modernización laboral.

Con base a esa estrategia, la excelencia adquiere la apariencia de estar ordenada por las etapas más recientes que apuntan a la participación y que juegan con aspiraciones y sentimientos que siempre han estado presentes en los actores, con lo que le dan sentido de benignidad. De aquí la conveniencia de vincular la modernización laboral con el discurso de la excelencia, en el sentido de que ésta se estructura como la vía no a un futuro incierto sino a uno promisorio. En este juego entre aspiraciones y sentimientos, y entre promisorio e incertidumbre, se funda el sentido esencial de la excelencia como parte de la modernización laboral.

Allanando la influencia de la incertidumbre, como componente básico de las transformaciones impulsadas por la modernización laboral, las aspiraciones y los sentimientos de los actores, como parte de un proyecto

promisorio, apuntan hacia la participación en la modernización bajo la apariencia de la excelencia.

Sin embargo, no se pierda de vista que esta etapa, diseñada para la participación, forma parte de una estrategia compleja en que la excelencia no aparece bajo su apariencia de benignidad. Las etapas de fuerza, de los equilibrios precarios en las relaciones de poder, son las fases específicas que buscan mostrar la necesidad de la modernización laboral, enfatizando los problemas básicos que anquilosaron las relaciones laborales, y que ordenaron a éstas en un esquema anclado en atrasos y en crecientes ambigüedades.

Por ello, cuando se habla de implantación estratégica de la excelencia, se tiene la impresión de que ésta se corresponde únicamente con la etapa que apunta a la participación. En ésta, además de explotar los sentimientos latentes en los actores, se estimula su paso de la pasividad a un estado activo y participativo que tiene como componentes esenciales el compromiso y la participación de los actores.

El discurso de la excelencia es un instrumento que soporta la estrategia de implantación de la modernización laboral. Es un instrumento que, al buscar la participación activa de los actores, tiende a generar el compromiso con la transformación de lo inoperante que es la base de la modernización laboral. Encontrando este soporte como vía hacia la participación, encuentra también la forma y el ambiente de relaciones sociales que propician que el factor de equilibrio de las relaciones de poder se restablezca, salvaguardando su orientación y los intereses que en ellas predominan.

Así también, el discurso de la excelencia es un componente estratégico en la reformulación de las significaciones imaginarias de los actores, en lo que al apuntar hacia la participación juega un papel importante, por una parte, en restablecer la armonía en los referentes básicos que los actores estructuran como resultado del impacto que reciben de la modernización laboral, y, por otra parte, en la programación del avance de la modernización laboral sobre lapsos de tiempo que se correspondan, en los términos de lo posible, con la temporalidad que se encontraba en el proyecto inicial de la modernización.

Los referentes básicos de los actores -por un lado de las AEG y autoridades institucionales, y por otro de los trabajadores y de su organización sindical- son esencialmente antagónicos. Este antagonismo, base del rechazo y del conflicto, genera tensiones en el ámbito de la modernización laboral, lo que produce retrasos en su programación y pone a la modernización ante el riesgo de

que se niegue su viabilidad. Esta contradicción es lo que busca resolver la participación de los actores, y en donde el discurso de excelencia juega un papel primordial en la creación de un ambiente propicio para el avance de la modernización laboral.

4.3. Laxitud funcional

En los apartados anteriores de esta sección hicimos referencia a la forma en que los cambios inducidos por la modernización en las relaciones laborales, han sido el origen de reformulaciones de las significaciones imaginarias de los actores, así como de las formas de gestión de las relaciones laborales como parte de una estrategia de apoyo a la modernización que tiene como base la participación de los actores.

A lo largo de nuestra exposición hemos presentado el marco en que se han estructurado cambios que buscan solucionar los que han sido considerados como los problemas laborales básicos. El contexto de laxitud funcional y de relaciones informales fue la base en que se sustentó un modelo específico de gestionar el trabajo de la universidad; en este sentido, la laxitud funcional puede ser considerada como el eje de una estrategia que le daba sentido a una forma determinada de política organizativa, que al mismo tiempo que permitía constantes adecuaciones del funcionamiento a los cambios ocurridos en el entorno, permitía también un manejo laxo de las relaciones laborales como base para sustentar el equilibrio en las relaciones de poder.

Sin embargo, las profundas transformaciones demandadas por un entorno dominado por las crisis cíclicas del sistema capitalista, provocó que el modelo organizativo basado en la laxitud funcional resultara inoperante para operacionalizar e institucionalizar los ajustes que se impulsaban en la universidad. Con ello, el esquema de laxitud y su correlato de informalidad disminuyen su capacidad para absorber las turbulencias del entorno, lo que cuestiona en profundidad la pertinencia de modelo organizativo prevaleciente, apareciendo los indicios de que éste sería sustituido, a través de un amplio espectro de cambios, por otro.

Esto hacía evidente que los que habían sido elementos sustanciales para el funcionamiento laboral de la universidad, se replanteaban como problemas laborales básicos que están en el origen de un modelo organizativo diferente. La base de este modelo es la modernización del SU.

Como parte de la modernización del SU se encuentra la modernización laboral. Ésta es la base de un modelo organizativo que busca refuncionalizar las relaciones laborales de los trabajadores teniendo como eje la reordenación administrativa y la consolidación normativa (RACN), ésta como una de las diez tareas prioritarias señaladas para la modernización del SU.

La RACN, como base de un modelo organizativo alterno para impulsar cambios en las relaciones laborales, implícitamente enfatiza que la base de la problemática laboral se encuentra en la laxitud funcional y en las relaciones informales. Con esta problemática como contexto, la RACN se presenta como una fórmula de reestructuración de las relaciones laborales que se centra en la recuperación de los aspectos formales como vía para imponer cambios en la baja productividad del trabajo. Con ello, la RACN y su revaloración de las normas y reglamentos aparecen como la base de un trabajo basado en criterios de productividad, en un proceso que efficientiza el aprovechamiento de los insumos y reclama eficacia en la obtención de resultados.

La RACN propuesta como eje de la modernización laboral, es un instrumento que reglamenta y sanciona. Sin embargo, su énfasis en la reordenación de los procesos de trabajo y en la normatividad para administrarlos, apunta al eje aparente de la cuantía del esfuerzo, con lo que las bases del rediseño de la normatividad se centra en señalar criterios para administrar las relaciones laborales con base en productividad, en eficiencia, en eficacia, en calidad, en su ordenamiento formal, etc.

Sin embargo, debemos entender que en la RACN se encuentra, además de la normatización de la cuantía del esfuerzo como vía para administrar el conflicto, también el contenido estratégico de la modernización laboral, éste entendido como el control institucional de la organización del trabajo.

En este contexto, la RACN es además de un proyecto de reordenación del funcionamiento administrativo, también un instrumento que establece parámetros y que codifica las bases del funcionamiento administrativo. Esta codificación, en el contexto de la modernización laboral, aparece como lo que antes aprehendimos bajo la idea de racionalidad, ésta como un conjunto de códigos y de parámetros que buscan que la RACN se presente ordenada por un "estatuto científico", basado en indicadores como parámetros que norman y distinguen el comportamiento laboral normal del anómalo.

Sin embargo, esa racionalidad positiva que dota a la RACN de su ética científica, es también el instrumento que busca codificar la desvinculación

de los actores de los fines estratégicos, lo que en nuestro modelo designamos como falta de compromiso institucional (FCI). En este sentido, lo anómalo además de ubicarse como parte de un trabajo improductivo, es también el rechazo de la transformación laboral, de la modernización misma, en el nivel de las significaciones imaginarias de los actores. Ello aparece como una infracción de los principios básicos de las instituciones; de lo no codificado formalmente, pero que se entiende que los individuos forman parte de ello y se involucran por definición a partir de su inicio como sujetos laborales.

Así, la RACN presenta también a la FCI como infracción, científicamente demostrable y éticamente sustentable, de los principios básicos del funcionamiento laboral. Con ello el control, además de ser un instrumento para normar la estructura de funcionamiento de las instituciones, también es la base que neutraliza los estados peligrosos, anómalos, de los actores. La base de estos estados es la FCI. El contenido estratégico de este tipo de control, Foucault (1976: 26) lo presentaba así:

Al inscribir solemnemente las infracciones en el campo de los objetos susceptibles de un conocimiento científico, proporciona a los mecanismos del castigo legal un asidero justificable no ya simplemente sobre las infracciones, sino sobre los individuos; no ya sobre lo que han hecho, sino sobre lo que son, serían y pueden ser.

Esta forma de control estratégico y prospectivo implícito en la RACN, se entiende en función de los cambios que se operan por la modernización. La relevancia que la laxitud funcional había tenido para adecuarse a las transformaciones del entorno y como base de un sistema de adaptación localizada, se ve alterada por el impacto de la crisis y de la forma de responder a ésta alterandola. La RACN es una respuesta a las profundas transformaciones del entorno. La inoperancia de la laxitud funcional es el origen de la implementación de la RACN y con ella la desestabilización de las relaciones del poder.

Entonces, nuevamente en el centro de la estrategia de control está la recuperación del equilibrio de las relaciones de poder. En este sentido, el reto que enfrenta la modernización laboral tiene que ver, como ya hemos mencionado, con el involucramiento de los actores como táctica para que por la participación las relaciones de poder se encuentren con una orientación que favorezca a la modernización laboral.

De esta manera, la modernización plantea la necesidad de una reformulación de las relaciones de poder, misma que pasa simultáneamente por una formalización que busca neutralizar las actitudes adversas de los agentes, y

por el discurso de la excelencia como táctica de la participación. Los instrumentos de fuerza deben aparecer como lo suficientemente firmes para corregir los efectos de la laxitud funcional y lo suficientemente benignos para recuperar el compromiso de los actores con un proyecto de modernización que descompone la trama de relaciones de poder.

El reto de reformular las relaciones de poder está mediado por el discurso de la excelencia que apunta a la participación en la modernización laboral. La forma de poder surgida de la RACN, ésta estructurada con base en una racionalidad apoyada en un discurso con pretensiones científicas, y tiene además el objetivo de aprehender el comportamiento de los actores en el esquema de un saber que los determina como parte esencial de una estructura de funcionamiento.

Con ello, el discurso "científico" de la modernización laboral, implícito en la RACN, es en el fondo una táctica del poder que surge como un modo específico de sujeción. Con ello, esta forma de dominación debe aparecer no como apropiación que tensa las relaciones de poder, sino como disposiciones y técnicas que buscan disminuir los efectos de los puntos críticos de las relaciones de poder, expresados en fricciones e inestabilidades que generan cambios de signo, los que aún cuando usualmente son temporales, son un factor de riesgo para la modernización laboral (Foucault, 1989).

Con ello, la benignidad en la estrategia para estabilizar los equilibrios de las relaciones de poder se encuentra en las técnicas del saber, en su "cientificidad", y en su capacidad para que se entrelace con la práctica de penalizar los riesgos sin alterar los términos del ámbito laboral imbuido de relaciones de poder basadas en la reformulación de la dominación (Foucault, 1989). Esta sujeción se funcionaliza por medio del discurso de la excelencia y apunta a la participación.

La participación, como punto nodal de la reformulación de las relaciones de poder, apunta en dos direcciones. Primero, como punto de sustento de esa reformulación, pero también como factor de solución de la otra inoperancia ocasionada por los cambios socioeconómicos en el entorno. Con esto, apunta a la participación como elemento de compromiso de los trabajadores con la modernización, con lo que también es factor de la restructuración de la formación de significaciones. Esta es la tarea básica de la excelencia.

5. Conclusión

5.1. La excelencia: ¿vía a la participación o al conflicto?

A lo largo de nuestra exposición, hemos desarrollado una reflexión que gira alrededor de nuestro modelo de análisis. La respuesta de la modernización laboral ha sido impulsar cambios estructurales, considerando que la adecuación de esa estructura tiene como eje básico la revaloración de lo burocrático como factor para reordenar las tareas adjetivas de la universidad.

En este capítulo, nos centramos en el análisis de la modernización laboral a través de su necesidad de implicar a los actores en su desarrollo, ello como factor esencial para su avance. Para comprender la importancia que la participación tiene para la modernización laboral, partimos de la consideración de que el trabajador administrativo ha sido un sujeto no implicado, a lo que en el modelo de análisis llamamos falta de compromiso institucional (FCI), lo que llegó a ser considerado uno de los problemas centrales de esta forma de trabajo en la universidad.

Para aclarar el origen de esa FCI, fue necesario que la examináramos en el contexto de la política laboral paternalista del Estado mexicano, así como el comportamiento sindical -y la forma en que éste se reflejó como una de las expresiones del sindicalismo de oposición- como componentes de una formación de significaciones, ésta como un factor significativo del equilibrio existente en las relaciones de poder.

Con ello, dimos cuenta de la importancia de la participación para recuperar el equilibrio de las relaciones de poder en las instituciones, y la importancia que para esto tiene el discurso de la excelencia.

El sentido de nuestra exposición fue rescatar el significado de la contradicción básica en que se mueve la modernización laboral. Por una parte, el proyecto original de esta modernización juega con lapsos de tiempo que apuran la búsqueda de soluciones para los problemas laborales básicos de la universidad, lo que también impulsa la aplicación de las correcciones buscando que ello transcurra sobre cierta simultaneidad con el proyecto gubernamental de inserción del país en integraciones, marcadas por la intensificación de la competencia entre los distintos polos económicos que actualmente se presentan en el contexto internacional. Los cambios en las estructuras de funcionamiento y la formalización creciente de las relaciones laborales en la universidad se desarrollan con la

celeridad que el régimen gubernamental tiene como requisito para integrarse en aquel contexto.

Sin embargo, por otra parte, los problemas de la participación de los actores, la relación entre estos problemas y las significaciones imaginarias, son fenómenos que transcurren por patrones cronológicos diferentes de los que se determinan para los cambios en las estructuras de trabajo, en las productivas, y en las de la sociedad. Mientras éstas pueden cambiar con relativa celeridad, las significaciones imaginarias se resisten a las transformaciones demandadas por el entorno, por lo que sus cambios se operan sobre lapsos relativamente más prolongados en el tiempo.

Esta contradicción, y la forma en que incide negativamente en el avance de la modernización laboral, pretende ser resuelta a través del discurso de la excelencia, éste como estructura mediadora entre la FCI y la participación de los actores en la modernización. La importancia de la participación es el factor que disminuye la tensión del rechazo y la eventualidad del conflicto laboral. Pero también, en la participación se encuentra contenido el significado del peso relativo de las relaciones de poder en las instituciones, éstas como factor que determina no sólo los ritmos de avance de la modernización laboral, sino también su viabilidad como fórmula por recomponer las relaciones laborales de acuerdo al contenido del liberalismo social.

Por ello, la modernización laboral aparece arropada bajo un discurso publicista y justificativo que se ordena bajo el signo de la excelencia. El discurso de la excelencia, que juega con la probabilidad de la participación de los actores, es el instrumento que busca operar un cambio de signo, por una parte en las alteraciones introducidas por la modernización en las relaciones de poder, pero por otra parte también en las significaciones imaginarias, tratando de adecuarlas a los términos de las relaciones de poder, al contenido de la modernización laboral, y a los períodos de tiempo demandados por las AEG como parte de la estrategia neoliberal puesta en operación.

El discurso de la excelencia juega con un modelo laboral en que los actores tienden a ser parte de una participación que está centrada en estimular el deseo de éxito, en la autonomía del individuo, en la calidad del desempeño, todo ello basado en valores éticos que apuntan a la construcción de una plataforma común en el conjunto de los actores, como base de la gestión de las relaciones laborales, y como factor de la adhesión de los agentes.

En la medida en que este esquema de la excelencia niega el rechazo y el conflicto laboral por los cambios de la modernización, aquellos actores que sustentan el rechazo o conforman el conflicto -aún el de la negociación del esfuerzo- se niegan el acceso a la excelencia, e implícitamente niegan los valores éticos en que ésta se sustenta.

Un trabajador de excelencia se entiende al margen del colectivo que estructura el conflicto laboral, esto a partir de la forma en que ese trabajador surge como resultado de su esfuerzo hacia el mérito individual, y éste como parte de su introyección de los valores éticos que lo sustentan. Estos valores buscan cohesionar una formación de significaciones alternativa, en la cual la modernización laboral en lugar de ser un escenario posible del rechazo, es otro en que los actores se entienden como parte de un proyecto que los conformará como sujetos laborales cualitativamente diferentes, "superiores" con respecto a su perfil real anterior al de la modernización laboral. Con ello, el rechazo de la modernización, en el contexto de la excelencia, sería el rechazo de sí mismo, y el conflicto sería un atentado contra sus propios méritos.

Sin embargo, en este antídoto contra el rechazo y contra el conflicto que pretende ser la excelencia, en la participación de los actores con una modernización laboral que busca recomponer el perfil de los sujetos como factor de desarrollo a la excelencia, se encuentra un elemento de tensión que, al afectar nuevamente el imaginario social, al modificar el equilibrio en las relaciones de poder, puede contener el germen que propicie la restructuración de los componente del rechazo y del conflicto.

Cuando se formulan interrogantes para cuestionar los límites de una modernización que apunta a la excelencia, se encuentra que las metas no están definidas, lo que se erige como un elemento más de incertidumbre permanente en que los actores no vislumbran en qué punto se alcanza la meta del mérito individual total. Además, los trabajadores y sus representantes en la actualidad no asumen de forma totalmente acrítica al discurso de la excelencia. De hecho tienen acceso a la literatura crítica que sobre ella se está ya publicando, con lo que adquieren un conocimiento más objetivo de sus difundidas "bondades".

Al respecto, Aubert y De Gaulejac (1993) señalan el contenido dramático de la excelencia. Encuentran que ésta es una forma conceptual que se estructura bajo el signo de una espiral ascendente, lo que se traduce en una búsqueda, a lo largo de la vida, de la forma de hacer más y de mejor manera, tanto en la vida personal de los actores, como en su vida laboral.

Con esto se entiende que la excelencia, o lo que se busca a través de ella, no se alcanza nunca, no existe ninguna delimitación que señale sus alcances. Con ello, el factor de superación individual que es uno de sus principios, nunca se puede alcanzar, con lo que el elemento de incertidumbre entra en una espiral de crecimiento que apunta de forma inmediata al acrecentamiento de la tensión en los agentes, y que en un tiempo relativamente corto se expresa como una reacción compleja basada en la angustia como forma de introyectar en las significaciones imaginarias el ámbito del trabajo, y con ello, también la modernización laboral. Como reflejo de esto, Aubert y De Gaulejac (1993: 82) con un enfoque crítico arriban a esta conclusión: "La excelencia no funciona"; con lo que se problematiza la participación de los actores. Esto le da fundamento a la que había sido nuestra tercera hipótesis.

En este contexto, la modernización laboral y su estructura discursiva basada en la excelencia, permanece como un conjunto de transformaciones en las relaciones laborales que aparecen con un alto índice para provocar rechazo en los actores, y de que en lugar de ser factor de solución para el desfase en los lapsos de tiempo, tiende a provocar conflictos que agudizarán las respuestas y conformará, eso sí, un marco de conflictos que por su misma naturaleza no serán fácilmente comprensible para las autoridades que impulsan la modernización laboral.

CONCLUSION

Sin descartar el hecho de que aun persiste la inquietud sobre cuales serán los futuros escenarios de la modernización laboral con el presente estudio se pudo comprobar el hecho de que la modernización laboral de lo administrativo no puede llevarse a cabo tomando en cuenta únicamente los factores estructurales del sistema ya que existen otros elementos que permanecen difusos, pero que cuestionan con mayor o menor fuerza esa modernización, a veces oponiéndose de manera directa y en otras negociando. Estos, son los actores con sus perfiles específicos, con sus formas de introyectar sus ámbitos de trabajo. Estos actores desarrollan sus percepciones que dan forma y verdaderas estructuras de significación que juegan un papel muy importante en la manera en que es percibida la modernización. Pero también está esa fuerte estructura de intereses incluidos los políticos, los gubernamentales, los institucionales, los sindicales, de los trabajadores por sectores, de los trabajadores como parte de un colectivo laboral, de los trabajadores en la individual y porque no, también de los estudiantes que damandan la eficiencia de los servicios básicos que proporciona la universidad.

Este sistema complejo de intereses hacen aún más difícil el análisis de la modernización laboral. Estos se arman, se recomponen por la influencia que provienen de las fuerzas presentes en la universidad, de los puntos de coincidencia y de contradicción entre dichas fuerzas que además son influidas por periodos o coyunturas determinadas.

En base a nuestro estudio pudimos detectar que el proyecto de modernización laboral enfrenta una contradicción básica: Por una parte que el proyecto original de la modernización juega con lapsos de tiempo que aceleran la búsqueda de soluciones para los problemas laborales más imperantes que enfrenta la universidad con el fin de que estos avances puedan empatarse con otro tipo de proyectos gubernamentales como es la inserción del país a proyectos económicos mundiales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Huerta, Isaías y Saúl Macías Gamboa (1991a) "Deterioro de los sueldos reales en la UAP, 1978-1990", en *Crítica*. Revista de la UAP, Núm. 46, págs. 81-92
- - - - (1991b) "UAP: efecto de las prestaciones sociales sobre los sueldos reales, 1978-1990", en *Crítica*, Revista de la UAP, Núm. 47, págs. 41-48
- ANUIES (1990) "Reunión Extraordinaria. Julio de 1990. Tampico. Estrategia para la evaluación de la educación superior", en *Universidad Futura*. México, UAM-A, Vol. 2, Núm. 5, otoño, págs. 55-69
- Aspe Armella, Pedro (1993) *El camino mexicano de la transformación económica*. México, FCE, 210 págs.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993) *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Ediciones Paidós, (1991), 277 págs.
- Bonvecchio, Claudio (1991) *El mito de la universidad*. México, Siglo XXI, (1980), 285 págs.
- Brödner, Peter (1988) "La fábrica en la encrucijada entre los caminos 'tecnocéntrico' y 'antropocéntrico'", en *Sociología del Trabajo*, Invierno, Núm. 2, págs. 39-51
- Butera, Federico (1987) *El cambio organizacional en la gran empresa italiana. Cultura industrial, conflicto, adaptación y nuevas tecnologías*. Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 326 págs.
- Castoriadis, Cornelius (1989) *La institución imaginaria de la sociedad. El imaginario social y la institución*, Barcelona, Tusquets, Vol. 2, 334 págs.
- Clark, Burton R. (1991) *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, UAM-A/Nueva Imagen/ Universidad Futura, (1983), 379 págs.

- Coombs, Phillip H. (coord.) (1991) ***Estrategia para mejorar la calidad de la educación superior en México***, México, FCE, 1991
- Coriat, Benjamin (1992) ***Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa***, México, Siglo XXI (1991), 157 págs.
- Doger Corte, José (1993) ***Programa de trabajo para ocupar la Rectoría de la BUAP***, Mimeo, 39 págs.
- Du Gay, P. (1991) "Enterprise, Culture and the Ideology of Excellence", en ***New Formations***, Vol. 13, págs. 45-61
- Edwards, P. K. (1990) ***El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa***, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1986), 344 págs.
- Foucault, Michel (1989) ***Vigilar y castigar***, México, Siglo XXI, (1976), 314 págs.
- Hernández Juárez Francisco (1993)
María Xelhuantzi López ***El sindicalismo en la Reforma del Estado***, México, FCE, 182 págs.
- Ibarra Colado, Eduardo (1993a) "El futuro de la universidad en México: los resortes de la diferenciación", en ***El Cotidiano***, Núm. 55, junio, págs. 68-77.
- (1993b) ***Foucault, entre el poder y la organización. La teoría de la organización como caja de herramientas***. Mimeo, [s.f.], 23 págs.
- (1990) "Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales. Hacia la reformulación del paradigma organizacional", en ***Sociología del Trabajo***, Otoño, Núm. 10, págs. 69-96.
- (Coordinador) (1993c) ***La universidad ante el espejo de la Excelencia. Enjuegos organizacionales***, México, UAM-I, 443 págs.
- y Luis Montaña Hirose (coords.) (1991) ***El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción***, México, UAM, Hispánicas, 343 págs.

- (1992) "Teoría de la organización y administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación", en *Gestión y Política Pública*, Vol. I, Núm. 1, julio-diciembre, págs. 49-75.
- Heydebrand, Wolf V. (1989) "New organizational forms", en *Work and Occupations*, Vol. 16, Núm. 3, agosto págs. 323-357.
- Kent Sema, Rollin (1990) **Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM**, México, Nueva Imagen, 205 págs.
- Levin, Henry M. (1991) "Raising productivity in higher education", en *Journal of Higher Education*, Vol. 62, Núm. 3, mayo/junio, págs. 241-258
- Lutz, F. W. (1982) "Tightening up Loose Coupling in Organization of Higher Education", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, Núm. 4, diciembre, págs. 653-669.
- Melgar Adalid, Mario (1994) **Educación Superior. Propuesta de Modernización**, México, FCE, 204 págs.
- Méndez, Luis y José Othón Quiroz (1992a) "Respuesta obrera: los sindicatos frente a la restructuración productiva (1983-1992)", en *El Cotidiano*, Núm. 50, septiembre-octubre, págs. 155-168.
- (1992b) "Respuesta obrera y acuerdos concertados", en *El Cotidiano*, Núm. 49, julio-agosto, págs. 94-105.
- Mintezberg, Henry (1991) **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona, Ariel, (1979), 532 págs.
- Moctezuma Barragán, Esteban (1993) **La educación pública frente a las nuevas realidades**, México, FCE, 232 págs.
- Ortega, Sylvia y Jacqueline Ochoa (1991) "Perspectivas de la Educación Superior ante el TLC: una propuesta", en *El Cotidiano*, México, UAM-A, Núm. 43, septiembre-octubre, págs. 72-75.
- Peters, T. J., y R. H. Waterman (1982) **In Search of Excellence**, Londres, Harper & Row,

- Poder Ejecutivo Federal (1989) ***Programa para la Modernización Educativa***, [México], [s. e.], 189 págs.
- Rebolledo, Juan (1993) ***La Reforma del Estado en México***, México, FCE, 270 págs.
- Secretaría de Educación Pública (1991) ***Lineamientos generales para evaluar y promover la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica***, [México], SEP, 73 págs.
- (1990) ***Tareas prioritarias para la modernización de la educación superior***, México, SEP, 12 págs.
- Stephens, John M. (1967) ***The Process of Schooling***, Nueva York, Holt, Rinehart, and Winston, 322 págs.
- Universidad Autónoma de Puebla (1983) ***Sucesión rectoral y crisis en la izquierda. La Universidad Autónoma de Puebla en 1981***, México, UAP, Tomo I, [Prólogo], págs. 7-31
- Villarreal, René (1993) ***Liberalismo social y reforma del Estado. México en la era del capitalismo posmoderno***, México, Nacional Financiera/FCE, 378 págs.
- Weick, Karl E. (1979) "Educational organizations as loosely coupled systems", en ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 1, págs. 1-19.
- Willmott, Hugh (1992) "Postmodernism and Excellence: the De-differentiation of Economy and Culture", en ***Journal of Organizational Change***, Vol. 5, Núm. 1, págs. 58-68.