

Artículo - T. U - 157 -  
Incluye Parte Superior de admisión  
de la ley - Riego -  
de Brando - en P. 2. V.  
acerca referencia a la fórmula  
concedida con el belote  
Mitteleuropa - 5.8  
de la mano -

# LAS NUEVAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO Y DE LA CARRERA EN LA SOCIEDAD MODERNA

MICHAEL FOGARTY  
de la Universidad de Dublín

Reproducido con autorización especial de  
"30 JOURS D'EUROPE", n.º 170, septiembre 1972

*Presentamos un artículo destinado a los lectores de la Comunidad Europea, que plantea los problemas del que busca un puesto de trabajo en la sociedad de hoy en día. Básicamente se enuncian tres de ellos. El primero es la seguridad, ante los peligros de la edad, la obsolescencia y el aumento de la movilidad. Luego se hace referencia a la evaluación del empleo, ante un creciente exceso de la preparación sobre los puestos de trabajo que la precisan. Por fin se alude a la modificación de los estudios y carreras, de acuerdo con las necesidades del individuo y de las empresas. Lo que se expone nos interesa para conocer las líneas generales de nuestro futuro más o menos inmediato. (A. D.).*

## **El ocaso de las carreras ininterrumpidas**

Uno de los cambios más impresionantes acaecidos en el curso de los últimos años —y que corre el riesgo de acentuarse aún mucho más en el futuro— en numerosas ramas, tanto entre los trabajadores manuales como entre los «cuellos blancos», es la decadencia de la tradición de una carrera ininterrumpida en una profesión única, fundada sobre una calificación inicial completada mediante la experiencia adquirida en el trabajo, y a veces también sobre el compromiso hacia un solo patrón. Este ocaso resulta de la combinación de diversos factores:

1.º *El ritmo acelerado del progreso técnico, que impone, aun a aquellos que siguen una carrera continua en un solo dominio o al servicio de un solo patrón, la obligación de reeducarse periódicamente y de no contentarse con aprender un solo oficio mediante la práctica. No se trata únicamente de la obligación, para el hombre que se encuentra en esta situación, de reeducarse. Es preciso también que la reeducación sea accesible a personas procedentes de otras profesiones. Aquellos que ya están ocupados en un dominio particular o empleados por una organización determinada, conservan siempre una ventaja sobre los que vienen de fuera. Pero*

esta ventaja tiende a desaparecer. Se halla compensada, en parte, por la importancia que hoy en día se concede a ideas que se apartan de los caminos trillados, y a la lozanía de espíritu. El que posee una experiencia diferente puede ser más capaz de adaptarse a una nueva situación y quizás aun de aportar la contribución más positiva a la empresa. Cada vez parece menos juicioso y equitativo privarle de su oportunidad.

2.º *El incremento de la movilidad en las ocupaciones* en las que, en el pasado, tanto la movilidad como el riesgo de excedente de mano de obra eran escasos. La evolución en el dominio técnico y comercial, así como las fusiones y reorganizaciones, han tenido por efecto volver los cambios forzados de empleo, para las personas de media edad, mucho más frecuentes de lo que eran hace solamente pocos años en las profesiones liberales y mandos.

3.º *La aparición en el mercado del trabajo*, a todos los niveles de calificación y responsabilidad, *de un número creciente de mujeres casadas*. Un estudio reciente efectuado entre mujeres diplomadas de universidades británicas revela que la mayoría de ellas proyectan a la vez continuar trabajando toda su vida, sean casadas o solteras, y dejar por completo o al menos parcialmente sus actividades cuando tengan niños de poca edad. La vida de la mayoría de las mujeres se desarrolla siguiendo un empleo del tiempo diferente del de los hombres, y los patronos que desean utilizar sus servicios de forma eficiente y económica deben adaptarse a estas particularidades: trabajo a tiempo parcial, interrupciones y reanudación de la carrera; personal capaz calificándose por una promoción a una edad que, para un hombre, parecería anormalmente avanzada.

4.º *Los problemas de los trabajadores de edad*, que están en camino de la jubilación. Por una parte, hoy en día está claro que las personas capaces pueden, mucho más de los que nos imaginábamos, conservar y desarrollar sus capacidades

hasta una edad avanzada, particularmente si se les presenta la ocasión de afrontar nuevas exigencias y no se les deja caer en el atolladero. Es igualmente evidente que el paro de toda actividad a una edad de jubilación fijada por anticipado constituye frecuentemente una pérdida, a la vez para el trabajador viejo que para la comunidad. Pero, por otra parte, la experiencia también demuestra que a todos los niveles de calificación y responsabilidad, los trabajadores de más edad prefieren a menudo disminuir sus actividades antes del retiro, no necesariamente optando por una actividad menos calificada o que signifique menos responsabilidad, sino trabajando de una forma más sosegada durante un tiempo menor. Parecería, pues, que habría que ofrecer simultáneamente un trabajo más exigente, y con mayores facilidades de seguir unas actividades profesionales más allá de la edad de la pensión, a los trabajadores de mayor edad que sean capaces de ello. Y si ellos desean hacer uso de esta facilidad, hay que prever las mayores posibilidades para aquellos que prefieren optar para un retiro anticipado, por lo menos parcial.

#### **Las carreras deberán adaptarse a los individuos**

Si se considera el conjunto de estos factores, es evidente que el calendario y las condiciones de desarrollo de una carrera corren el peligro de ser en el futuro mucho más complejos que en el pasado, y adaptados de forma mucho más flexible a la situación de los individuos. Para los organismos que emplean y para los sindicatos, esto implica la necesidad de insistir con más fuerza y más deliberadamente que antes en favor de una revisión de los usos y materias de empleo, de manera que se adapten al esquema nuevo y más complejo de las carreras.

Independientemente de los complejos prácticos que plantea la utilización de este esquema nuevo y más variado, un cierto número de problemas difíciles deben ser resueltos en materia de relaciones dentro del trabajo. Una mayor flexibilidad

y mejores posibilidades para los individuos que no están comprendidos en el esquema de carrera tradicional (mujeres casadas, mandos que deben cambiar de actividad a edad madura, trabajadores medianamente preparados que buscan una formación para ascender a tareas que requieren una gran calificación), implican menos seguridad y menos posibilidades inmediatas para aquellos que han pasado por los escalones tradicionales. En definitiva, una mayor flexibilidad, desde luego, aporta mejores garantías y mayor seguridad a todos. Y aquel que se lamenta porque la promoción que él esperaba es concedida a un intruso, olvida con demasiada facilidad que él mismo puede, un día, ser el intruso y beneficiarse con la misma posibilidad. Pero no resulta fácil ser tan filósofo a corto plazo.

El problema comporta otras dos implicaciones para las autoridades públicas y organismos que se ocupan de la planificación en materia de mano de obra. En primer término, la creciente flexibilidad de las carreras hace preciso favorecer las evoluciones actuales hacia una política activa de la mano de obra, de anticiparse sobre las nuevas tendencias y de prever una formación que corresponda a las necesidades, en los establecimientos apropiados. Por otra parte, es probable que estos mismos organismos tendrán que tomar una gran parte de las iniciativas necesarias para modificar las prácticas de los patronos en materia de empleo, especialmente en el sector dominado por la economía de mercado. La experiencia muestra, en efecto, que los directivos, acaparados por problemas de un carácter aparentemente más inmediato, presentan tendencia a tener un horizonte más restringido para velar por la salvaguarda de su propio interés a largo plazo, sin hablar de los intereses de la industria, de la profesión y de la economía en su conjunto.

#### La valorización del trabajo

Hace ya muchos años quedé sorprendido al ver un diagrama que mostraba que

la mitad de los trabajadores americanos eran capaces de realizar una tarea que exigiera por lo menos una formación secundaria completa, pero que uno solo entre cinco empleos ofrecidos por una muestra de industrias exigía una capacidad intelectual de este nivel. Actualmente asistimos, en Europa, a un aflujo de diplomados, y tenemos fuertes dudas de que todos ellos pueden ser utilizados en las tareas correspondientes a sus calificaciones.

Existen muchas formas prácticas de resolver este problema. Los empleos pueden ser remodelados realizando su nivel de calificación, procediendo a un restablecimiento general del contenido del trabajo, a la vez desde el punto de vista técnico y el de gestión, como sería necesario, sea la que fuera la posición de Europa dentro de la economía mundial. Igualmente pueden tomarse medidas para desarrollar los servicios, particularmente los servicios públicos como la enseñanza, servicios sociales o de sanidad, que son grandes usuarios de personal altamente calificado y cuyo desarrollo ha tenido que ser hasta ahora disminuido en numerosos países. Los horarios pueden ser reducidos; los permisos regulares o especiales, aumentados, y puede estimularse a aquellos que desean pasar del tiempo total al tiempo parcial o al retiro.

Sea cual fuere la combinación de soluciones adoptada, es importante tomarla en interés no sólo de la eficacia y de la satisfacción personales, sino también de la estabilidad social. El pasado nos ha legado un cierto número de serias advertencias sobre los peligros que representa una población masiva de individuos subempleados a pesar de su elevado nivel de educación.

#### Nuevas motivaciones

Por otro lado, importa, igual para la eficacia del trabajo que para la satisfacción que procura, comprender que la valorización de las tareas no sólo exige simplemente que se restablezca el nivel de las capacidades exigidas para cada empleo considerado en sí mismo, sino también

que este empleo esté integrado a su vez en una actividad colectiva exigente, y que se haga un esfuerzo, no solamente para mejorar la aptitud técnica e intelectual de los trabajadores para realizar correctamente su labor, sino también para crear la motivación que les incite a dar lo mejor de sí mismos, a realizarse plenamente.

Unas experiencias efectuadas por Thorsrud, en Noruega, muestran que el remodelado de los equipos de trabajo puede contribuir no sólo a aumentar la eficacia del trabajo y la satisfacción que los individuos obtienen de él, sino a desencadenar un proceso de aprendizaje de grupo que eleve los éxitos a niveles cada vez más altos, por una reacción en cadena dentro del propio grupo. El éxito de esta reacción en cadena está definitivamente establecido, según ha dicho Thorsrud, cuando ya empieza a producir unos resultados que los propios autores del remodelado no habrían podido proyectar ni prever.

### La seguridad del empleo

La seguridad del empleo, en fin, presenta un cierto número de aspectos no todos ellos visibles en su superficie. Las formas más agudas de inseguridad son bastante evidentes; por ejemplo, el excedente de personal o la arbitrariedad de los superiores. Pero existen igualmente unas formas más sutiles de inseguridad para los que, en su ausencia, habrían tenido la certeza de subir regularmente los escalones de su carrera. Aunque la burocracia sea en muchos aspectos insatisfactoria para los burócratas, estos saben cuál es su sitio dentro del sistema. Un sistema de gestión reticular, donde los equipos y responsabilidades se modifican continuamente y de forma imprevisible, puede ser mucho más satisfactorio, pero a costa de una mayor inseguridad. Al igual que siempre en los grupos humanos, es probable que los individuos que tomarán la cabeza gozarán de unas satisfacciones, mientras que los demás, más pasivos, tendrán sobre todo la inseguridad como premio. Una mala elección o una aplicación ineficaz del sistema de gestión entraña la inseguridad

de aquellos que deben trabajar en este sistema. Esta inseguridad se traducirá quizá por la pérdida de sus empleos, por muy humanizado que esté el procedimiento de despido, pero también con certeza por la confusión e incertidumbre sobre la marcha de los acontecimientos.

Para ciertos grupos de trabajadores, la inseguridad sobreviene aun antes de que tengan acceso al trabajo. ¿Las mujeres casadas, deben tener libre acceso a determinados empleos? ¿Qué posibilidades hay que dar a los trabajadores de edad que buscan una promoción o desean abrazar una nueva profesión o sencillamente cambiar de empresa? ¿Hasta qué punto la regla de promoción interna debe ser absoluta? ¿Hasta qué punto debe haber igualdad de oportunidades para los inmigrantes o las personas que han recibido una formación tardía, que no han obtenido el buen «tambor» en el buen establecimiento y en la buena edad? Para estos, la inseguridad consiste en ser arrojados a las tinieblas exteriores. Su problema ha existido siempre, pero corre el riesgo de intensificarse en el futuro a medida que se tomará conciencia de los daños de una expansión ilimitada de la producción.

### Tiempos de trabajo más cortos

Algunos de los problemas más graves planteados por la inseguridad son abordados de una forma cada vez más eficaz, especialmente gracias a la protección más extendida contra los despidos o la arbitrariedad. Otros, muchos más específicos, necesitan soluciones específicas; por ejemplo, medidas tendentes a mejorar la formación, así como el funcionamiento del mercado del empleo, en favor de los trabajadores desplazados de cualquier grado, o medidas encaminadas a garantizar una mejor igualdad de oportunidades para las mujeres o los trabajadores de mayor edad.

Sin embargo, de una manera general, la mejor garantía contra la inseguridad continuará hallándose en los sindicatos y las asociaciones profesionales potentes y eficaces, y en unos mecanismos que les per-

mitirán actuar a nivel de las empresas, de las industrias y de las profesiones.

El primer y mejor remedio contra la inseguridad es adquirir, gracias al sindicato o a la asociación profesional, una base distinta y autónoma de potencia, pudiendo ser utilizada, sea a nivel del organismo que se emplea, sea fuera de él, para suscitar la adopción de una legislación apropiada. Hoy en día es significativo que este argumento se aplique cada vez más a los mandos, a los científicos y a los técnicos. Podemos darnos cuenta de ello al considerar los rápidos progresos de las asociaciones de mandos y de las asociaciones profesionales registrados en cadena en los diferentes países.

Pero es igualmente importante que no se recargue el acento sobre la «base profesional» con exclusión de las demás modalidades de acción. Los sindicatos y asociaciones profesionales tienden a velar con mucha mayor eficacia por el interés de

los que se hallan ya dentro del círculo mágico, que por el interés de aquellos que miran desde fuera.

Deberá librarse una batalla de primera importancia, en los próximos años, sobre la manera de tratar los problemas de superabundancia aparente de mano de obra; por ejemplo, los problemas que plantea desde ahora la ascendente marea de la formación escolar y los que se plantearán cuando la oposición al crecimiento continuo empiece a ganar terreno. ¿Será preciso resolverlos privando de la posibilidad de trabajar a ciertas categorías, como los trabajadores de mayor edad, los inmigrantes o las mujeres casadas, o con la puesta en marcha de medidas más selectivas y positivas?

Éstas podrían consistir en ampliar las posibilidades de trabajo o dividir las gracias a unos tiempos de trabajo más cortos y a permisos u otras interrupciones más largos.