



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Calidad de vida laboral. antecedentes, estado actual y perspectivas

Cabarcós, Alberto R.

1987

Cita APA:

Cabarcós, A. (1987). Calidad de vida laboral, antecedentes, estado actual y perspectivas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

ORIGINAL

Tesis Doctoral

CALIDAD DE VIDA LABORAL.

ANTECEDENTES, ESTADO ACTUAL, Y PERSPECTIVAS

CATALOGADO

Autor:

Alberto R. Cabárcos

Registro n° 67940

Consejera de Tesis:

Dra. Luisa Montuschi

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Ref.: Jurado Tesis Doctoral

Buenos Aires, 16 de diciembre de 1987.

VISTO:

que el alumno Alberto R. CABARCOS (Registro N° 67.940), ha completado sus estudios en esta Facultad y cumplió con todos los requisitos establecidos por las disposiciones reglamentarias en vigencia para la presentación de su Tesis Doctoral; y

CONSIDERANDO:

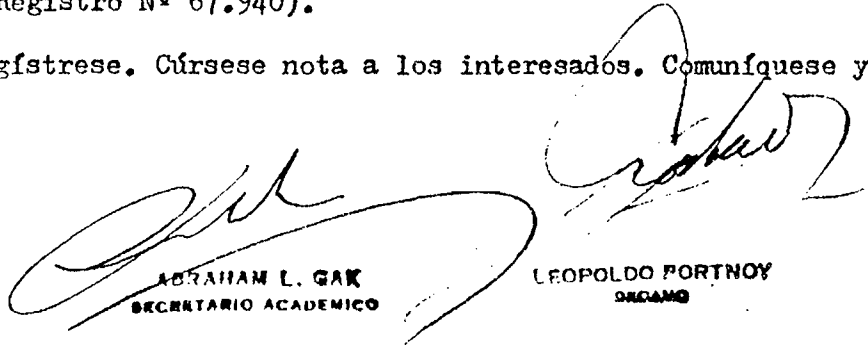
la propuesta formulada por el Coordinador de la Comisión de Reestructuración del Doctorado para la designación del jurado que deberá dictaminar;

EL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

R E S U E L V E :

Artículo 1º.- Designar a los Dres. Eduardo Luis GROBA, Luisa MONTUSCHI, Horacio David GREGORATTI y Alfredo Otto RUPRECHT, para integrar el jurado encargado de expedirse sobre el trabajo de Tesis titulado "CALIDAD DE VIDA LABORAL, ANTECEDENTES, ESTADO ACTUAL y PERSPECTIVAS", presentado por el alumno Alberto R. CABARCOS (Registro N° 67.940).

Artículo 2º.- Regístrese. Cúrsese nota a los interesados. Comuníquese y archívese.



ABRAHAM L. GAK
SECRETARIO ACADEMICO

LEOPOLDO PORTNOY
DECANO

Expte. N° 255.025

Resolución Decano N° 1611 /Doctorado

MIG



INDICE

Introducción..... 4

I

El Trabajo Humano

1. Funciones individuales y sociales del trabajo humano..... 12
1.1. Análisis de las funciones del trabajo humano..... 12
1.2. Trabajo y Sociedad..... 20
1.3. Trabajo y Personalidad..... 27
1.4. Trabajo y Religión..... 37
1.5. Trabajo, Etica, Libertad y Ocio..... 45
2. La Calidad de Vida Laboral..... 50
2.1. Fundamentación del concepto de "calidad de vida".... 50
2.2. Sugerencias para una definición de "calidad de vida" 53
2.3. La calidad de vida en el terreno laboral* (CVL) 57
Referencias bibliográficas..... 61

II

Antecedentes históricos de la calidad de vida laboral

3. Síntesis de la evolución histórica de la calidad de vida
Laboral..... 65
3.1. Etapas primarias..... 65
3.2. Etapas secundarias..... 71
3.3. Etapas terciarias..... 77
Referencias bibliográficas..... 81

III

Las Teorías de la Administración y la calidad de vida laboral

4. Breve reseña histórica previa a la aparición de la Adminis-
tración Científica..... 83
5. Del utilitarismo de Taylor, al "descubrimiento" de los va-
lores humanos en el ámbito laboral por Mayo..... 86
5.1. Frederick Winslow Taylor..... 86
5.2. Henri Fayol..... 92
5.3. Mary Parker Follet..... 94
5.4. B. Seebom Rowntree..... 97
5.5. Max Weber y la burocracia..... 99
5.6. Elton Mayo y la experiencia Hawthorne..... 102
6. Las nuevas proposiciones administrativas para el mejoramien-
to de la Calidad de Vida Laboral..... 105
6.1. La Escuela de las Relaciones Humanas..... 106
6.2. Douglas Mc Gregor. La Teoría "X" y la Teoría "Y". ... 115
6.3. Peter Drucker y la Administración por Objetivos..... 122
6.4. Herbert Simon y el comportamiento administrativo..... 126
6.5. La Teoría General de Sistemas..... 131
Referencias bibliográficas..... 137

IV

Estado actual de la calidad de vida laboral

7. Los problemas actuales del trabajo humano.....	140
7.1. El problema de la remuneración.....	142
7.2. Motivación laboral, satisfacción y sentido de la rea- lización personal.....	153
7.3. El problema de la automatización.....	159
7.4. El problema de la alienación.....	169
7.5. El problema de los conglomerados urbanos.....	174
7.6. El problema de la contaminación ambiental.....	179
8. La calidad de vida laboral y la legislación del trabajo y la seguridad social.....	184
9. Aplicación y resultados de nuevas proposiciones administra- tivas para el mejoramiento de la calidad de vida laboral....	193
9.1. Participación en las ganancias.....	201
9.2. Política de grupos.....	202
9.3. Horarios flexibles y/o no tradicionales.....	203
9.4. La administración del personal en Japón.....	204
Referencias bibliográficas.....	206

V

Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral

10. Conceptos preliminares acerca de las perspectivas de la CVL.	210
11. La calidad de vida laboral y el progreso de la automatización...	213
12. La calidad de vida laboral y el crecimiento económico.....	226
13. Futurología de la calidad de vida laboral.....	240
Referencias bibliográficas.....	246
14. Conclusiones.....	247

INDICE DE CUADROS ESTADISTICOS

1. Jornales expresados en cantidades de artículos de consumo. Período 1451/1725.....	70
2. Migraciones internas en la República Argentina según Censo de 1970.....	150
3. República Argentina. Origen de la población a través de los Censos.....	151
4. República Argentina. Balance de migraciones internas. Período 1975/1980.....	151
5. Países Europeos. Migraciones externas a otros Países Europeos.....	152
6. Empleo de mujeres en la industria y los servicios en porcentaje de mano de obra total.....	167
7. Cambios en la repartición porcentual de la fuerza de trabajo por sectores económicos.....	168
8. Indices de desocupación en el mundo.....	220

INDICE DE GRAFICOS

1. Fines de la organización y fines de los trabajadores..	111
2. Esquema Autoridad-Dependencia.....	118
3. Necesidades satisfechas por el conjunto de los trabajadores.....	156
4. Analogía "Cartera de Mercado" - "Cartera de relaciones humanas".....	195

INTRODUCCION

Inserto como una constante desde el principio del tiempo, el trabajo constituye no solo el signo más evidente de la existencia humana sobre la Tierra, sino también el símbolo distintivo de la propia especie.

La actividad laboral realizada en toda época y lugar, ha permitido el devenir de una continuidad cuya sumatoria conocemos como "progreso", y cuya perdurabilidad ha asegurado y sin duda asegurará la presencia constructiva del hombre sobre el Universo.

Pero el trabajo, hacedor incesante del contexto humano, contribuyente perenne a la elevación de los niveles de vida, aportante insoslayable de la cultura y la moral de la Sociedad, no siempre ha recibido de ésta el retorno adecuado y el tratamiento justo. El hombre que, como ser gregario por excelencia, ha tendido a un funcionamiento organizacional, hoy definitivamente instalado, fué modelando tales organizaciones con un fuerte rigor piramidal, de manera de convertir a los rezagados en esa escala en elementos similares a un activo menor, reemplazables, intercambiables, utilizables en todo el sentido del término, y desechables cuando las circunstancias de la Empresa lo requirieran.

Este sentido unívoco de la relación laboral ha sido (y aún lo es en muchos ámbitos) la exteriorización autoritaria que más tiempo ha soportado los embates de las demandas sociales crecientes y las luchas por la libertad humana, sin ceder más allá de una medida ambigua, inevitable y parcializada. Esta aseveración no incluye la intención de negar los esquemas de autoridad, pero afirma la necesidad de racionalidad y consenso de todo ejercicio de mando, sin arbitrariedades, hedonismo o utilitarismo subyacente. Tampoco aboga por un espíritu anárquico de la libertad, sino por su encuadramiento como "autodeterminación legal y moral" y como una preferencia social extrínseca e irrenunciable.

Estamos convencidos que durante muchísimo tiempo el trabajo se ha usado a contramano del hombre, que ha sido sinónimo de maldición bíblica de los

humildes, que ha aparejado injusticias, abusos, transgresiones, aprovechamientos indebidos, explotación y hasta crimen. Pero también somos conscientes que su magnitud existencial ha sido y es de una dimensión tal, que de los avatares de su propio devenir el trabajo humano ha ido elaborando instituciones rectoras más cercanas a los patrones de equidad que la vida laboral merece.

Este "estado de ser" ético, aplicado al objeto "trabajo" con absoluto respeto por quien lo sustantiviza, nos aparece entonces como un fin de fronteras móviles, un espectro con mínimos y máximos difíciles de aprehender, y un elemento primordial a compatibilizar con metras eminentemente económicas como la productividad y la eficiencia. No se trata luego de manejar aisladamente disciplinas próximas (diríamos inmediatas) a la producción de bienes y servicios como la Economía o la Administración, ya que ello nos daría una visión incompleta y estrecha de un fenómeno mucho más complejo y rico en matices de lo que generalmente se expresa. Limitar la óptica del caso a las normas organizacionales y/o disciplinarias del trabajo humano es constreñirse a un ámbito reducido y artificial, donde la confusión lleva a trastocar en objetos a los sujetos, con la consiguiente desnaturalización de las pretensiones científicas. Idéntico error cometeríamos si considerásemos al trabajo humano únicamente por su finalidad económica, con lo que estaríamos centrándonos apenas en su visión epidérmica, soslayando los aspectos más ricos y definitorios que encierra a nivel colectivo y, sobre todo, a nivel individual. En el camino iniciado hace tanto tiempo hacia relaciones del trabajo más humanas, y por ende más justas, la preparación, construcción y reconstrucción del tejido socio-laboral ha ido obteniendo logros positivos y aproximando el contexto hacia un orden social de estructura más equitativa. La idea central es que el precio, en unidades de entrega laboral, que todo ser humano debe aportar a la comunidad para justificar moralmente su pertenencia, no reduzca sus posibilidades de realización, no lo hiera psicológicamente, y no lo inhiba de hallar satisfacciones íntimas en un quehacer cotidiano e insustituible. Entendemos que ninguna disciplina fáctica puede valerse únicamente de sí misma o funcionar sin el aditamento de axiomas impropios, a riesgo de operar

en un vacío inútil e innecesario, incapaz de interpretar acertadamente la realidad que aspira a regir. Al analizar las implicancias del trabajo humano, las cuestiones antropológicas, psicológicas, sociológicas, religiosas, éticas o políticas, aparecen como constantes inseparables e interconectadas, a manera de partes de un todo intrincado y sinérgico. Indagar esa gama múltiple y ampliatoria de ciertos esquemas habituales, es lo que nos ha llevado a intentar desarrollar un estudio con opinión del hecho laboral en función de la calidad de vida que el fenómeno genera.

En principio nuestro aporte pretende reunir y ordenar algunos aspectos afines que se encuentran dispersos o difusos, no sólo por tratarse de conceptos multidisciplinarios, sino también por esa especificidad en la que por acción u omisión se incurre al tratar la problemática económico-administrativa. Intenta al mismo tiempo introducir la cualificación allí donde es más frecuente la cuantificación, además de recorrer el tejido socio-laboral del que hablábamos, no ya con aquel criterio unidireccional de los comienzos de la llamada "administración científica", sino con un nuevo y plural sentido que contemple la razón existencial del trabajador.

Envueltos en esta concepción abarcativa del tema, hemos pautado nuestro trabajo en cinco capítulos, subdivididos a su vez en puntos que han determinado los tratamientos de las diversas cuestiones expuestas. En el primero planteamos el análisis de las funciones individuales y sociales del trabajo humano, a fin de mostrar su vinculación con otras constantes que conforman el pensamiento y la actividad del hombre, tales como la Ética, la Religión, el Ocio y la Libertad. Indagamos, por otra parte, acerca del paralelismo entre Trabajo y Sociedad, y nos adentramos -hasta donde nos resulta posible- en la interacción de la personalidad individual y el medio laboral. Completamos fundamentando el concepto de "Calidad de Vida Laboral" (CVL), sugerimos su definición, y exponemos sus implicancias, sus facetas y su primordialidad como aspiración del ser humano.

En la segunda parte hacemos una breve visión retrospectiva de la evolución de la CVL, segmentándola en tres partes, la última de las cuales nos conecta con la existencia de las Teorías de Administración como disciplina. Aquí hemos

creído oportuno un tercer capítulo con el análisis de las mismas respecto de su concepto de la CVL, en dos bloques cuyo deslinde lo constituye la "experiencia Hawthorne", y cuya última secuencia toma cuerpo a partir de las ideas de Douglas Mc Gregor y otros sostenedores de la "Escuela de las Relaciones Humanas", corriente en que se fundamentan lo que denominamos "nuevas proposiciones" para el mejoramiento de la CVL.

El cuarto capítulo está dedicado a pasar revista al estado actual de la CVL, internándose en la problemática contemporánea del trabajo humano a través de una miscelánea que recorre los temas que hemos considerado imprescindibles en la eventualidad, y que son los de retribución, satisfacción, motivación, realización personal, automatización, alienación, conglomerados urbanos y contaminación ambiental, en los que hemos hallado interconexión y el común denominador de la imperiosa necesidad de solución en el futuro próximo. Se incursiona asimismo en el derecho positivo vigente en lo que específicamente atañe a la CVL, haciendo un muestreo de legislación universal comparada y analizando la legislación laboral en nuestro país, a fin de indagar hasta qué punto se ha incorporado a la ley el enfoque globalista, moral y ético que con respecto a las relaciones laborales hemos decidido sostener. Concluimos esta sección haciendo referencia a la aplicación y resultados de las mencionadas "nuevas proposiciones", inventariando una serie de experiencias para el mejoramiento de la CVL, en las cuales se han compatibilizado la satisfacción laboral y la eficiencia, en disímiles ámbitos geográficos y en diferentes ramos y circunstancias, como prueba fáctica de los esbozos teóricos formulados. Un pequeño aparte especial se dedica al caso japonés.

En cuanto al quinto y último capítulo, su intención es aventurar las perspectivas de la CVL en un mundo de cambios vertiginosos y de componentes futuros insertos ya en el presente, tales como el progreso de la automatización y los límites del crecimiento económico. Precisamente son éstos temas y su estrecha vinculación con la CVL los que dominan esta sección, habida cuenta de su condición de posibles definidores del mundo futuro. El avance de la automatización puede liberar al hombre en muchos aspectos, pero siempre y cuando la utilización de ese avance se haga con la racionalidad y la dosis de sen-

sibilidad social necesaria; en este sentido el riesgo y la esperanza tienen idénticas posibilidades. El tema del crecimiento económico se aborda desde la dicotomía de lo cualitativo y lo cuantitativo, y de las posibles mediciones comparativas, en beneficio de la búsqueda de las verdaderas dimensiones de dicho crecimiento, sin dejar de reconocer que el crecimiento cuantitativo es condición necesaria para el crecimiento cualitativo. Apareciendo los límites de aquel como condicionante probable, se comentan distintas teorías y posiciones encontradas, en orden a realizar prospección de la suerte de la CVL en la eventual ocurrencia de cada una de las mismas. Un breve análisis de los límites sociales al crecimiento económico, cierra el circuito de esta parte de nuestra exposición. Por último, nos abocamos a la futurología de la CVL, comentando los supuestos predecibles y arriesgando opinar acerca de la imposibilidad de la desaparición del trabajo humano y de su valor porvenir como adicional terapéutico.

En resumen, el aporte que pretende efectuar el desarrollo de este trabajo obedece a cuatro propósitos esenciales:

- 1) Tratar de compilar, ordenar y exponer conceptos afines al fenómeno del trabajo humano, dispersos en concepciones de disciplinas varias no siempre asociadas a la Economía o a la Teoría de la Administración, y que son decisivas para entender los aspectos que definen la CVL.
- 2) Tratar de demostrar que pese a la evolución observada en el mejoramiento de la CVL -especialmente en los últimos decenios- y el creciente interés por el tema de científicos, empresarios, gobiernos y organizaciones de todo el mundo, subsisten importantes problemas por solucionar y situaciones futuras que es necesario preveer
- 3) Tratar de demostrar que el avance tecnológico, manejado como un fin en sí mismo y no como un medio a través del cual debe mejorarse la calidad de vida del ser humano, puede devenir en desvirtuaciones de su objetivo de progreso, provocando conflictos de difícil solución para la Teoría de la Administración.
- 4) Tratar de demostrar que aún en una futura y tal vez quimérica era de la automatización total, el ocio total no podrá reemplazar como inversión tempo-

ral al trabajo humano, aunque éste deba ser sustentado por concepciones filosóficas, sicosociológicas, económicas y administrativas muy diversas de las conocidas hoy día.

I

EL TRABAJO HUMANO

1. FUNCIONES INDIVIDUALES Y SOCIALES DEL TRABAJO

1.1. Análisis de las Funciones del Trabajo Humano

El abordaje de un tema efectuado con intención científica no puede ni debe eludir el análisis funcional. Determinar la razón de ser de un comportamiento, fenómeno o actividad, resulta de importancia tal que su omisión puede llegar a vedar ciertos mecanismos que nos ubican en el plano más propicio para nuestra comprensión. De allí, en nuestro caso, la importancia que asume la determinación de las funciones del trabajo humano, según nuestra óptica, como punto de partida para la tarea que nos hemos propuesto.

Una enunciación coherente de las mismas, debería tener en cuenta dos aspectos de singular interés para el tema:

- a) Un aspecto cronológico en el devenir de esas funciones.
- b) Un aspecto de evaluación temporal que, ubicado en el hoy, nos de una medida aproximada de la relevancia relativa de cada una.

La primera de estas funciones que históricamente se pone de manifiesto es la económica, que comienza estrechamente ligada al concepto de subsistencia y que aún hoy parece privar sobre cualquier otra. Y ello es así, tal vez, por resultar en general más conocida, difundida y hasta arraigada en el pensamiento de la mayoría de los seres humanos. La primera necesidad del primer habitante del planeta satisfecha a través del trabajo tiene que haber sido económica; tiene que haber estado orientada hacia la consecución de algún bien que -seguramente- ya sería de difícil obtención.

El concepto de bienes económicos y su secuela de racionamiento debe haber regido desde el inicio, con la misma validez con la cual cuenta en la actualidad, salvando matices y circunstancias que sería obvio destacar.

Es precisamente este esquema de racionamiento de bienes económicos,

como tan claramente desarrolla FOURASTIE (1), el que genera la prioridad de la función que comentamos, vista y probada la necesidad del ser humano de consumir bienes no naturales. Tal consumo necesita previamente de un esfuerzo de creación a través del trabajo, aún para la obtención de aquellos productos que puedan parecerse eminentemente "naturales". Los árboles frutales, los cereales o los animales domésticos cuya carne se faena para alimentación desaparecerían a corto plazo de la faz del planeta, de no mediar las tareas de cuidado, conservación y mejoramiento que los humanos han venido practicando y perfeccionando a través del tiempo.

El hombre enfrenta a la naturaleza, la convierte, la transforma, la torna útil para sí mismo y luego se defiende de ella para que no le arrebatase lo que ha conseguido sustraerle. En principio entonces trabaja para producir, disminuir su estado de racionamiento y evitar además transitar por una existencia demasiado limitada para su capacidad de raciocinio.

Acerca de la función económica del trabajo, resulta interesante incluir los cuatro tiempos que PIERRE JACCARD (2) le adjudica y que explica su naturaleza dinámica.

Ellos son:

Tiempo 1) Búsqueda de la subsistencia (faz primigenia de la función)

Tiempo 2) Trabajo-apropiación (faz preventiva de necesidades futuras)

Tiempo 3) Elevación del bienestar relativo (faz realimentadora de nuevos logros)

Tiempo 4) Acumulación (faz transformadora del trabajo en capital)

Los tiempos 1) y 2) son los únicos que se cumplen en una economía rudimentaria, donde solo se busca satisfacer necesidades primarias e indispensables, y donde el destino de los eventuales sobrantes del consumo presente, son almacenados previendo paliar la escasez de bienes para consumo futuro.

El tiempo 3) configura la etapa de las motivaciones para el desarrollo, la invención y el perfeccionamiento técnico, que irán permitiendo mejores formas de vida y la satisfacción de necesidades no-primarias o complementarias. La aparición del Tiempo 4) generador de la inversión, solo es posible en el marco de economías organizadas, disciplinadas, interesadas en el

progreso y con una concepción positiva del trabajo.

Contrariamente a lo que pudiera suponerse, existieron pueblos en la más remota antigüedad que alcanzaron esta fase superior de la función económica del trabajo (Summer, Israel, Egipto) en sus épocas de mayor esplendor. Por supuesto que las formas y dimensiones de la consecución de esta fase distan abismalmente de las producidas en nuestros días, pero en esencia podemos afirmar que la dinámica de la función económica del trabajo ha actuado sin discontinuidades a través de la historia de forma tal, que su validez y prioridad quedan fuera de toda discusión.

Pero, instalando nuestro punto de vista en el hoy:

- Esta función, excluye la posibilidad de otras?
- Siendo condición necesaria, es suficiente para justificar por sí sola la razón de ser del trabajo humano?

Si respondiéramos afirmativamente estaríamos reduciendo al trabajo humano al simple papel de una mercancía o de una materia prima cualquiera.

Decía SANTO TOMAS (3) que la forma da el ser a la materia, hace al ser en acto, cuando lo que se realiza es la transformación en forma artificial de algo que antes de advenirle aquella forma tenía ya ser en acto en su estado primitivo. Para SANTO TOMAS todas las formas artificiales son accidentales, opuestas a las que denomina sustanciales. Las formas sustanciales derivan del ser sustancial, del ser hombre, que es ser en absoluto. Si es el hombre (llamado ser sustancial) el único en el planeta capaz de dar forma distinta (accidental) a determinada materia a través de su artificio (trabajo), tenemos perfectamente delineados sujeto y objeto como para no confundirlos o trastocarlos.

Concebir el trabajo humano desde la sola dimensión de su función económica, traería aparejado incurrir en un error y un olvido demasiado significativos. El error es creer que el ser humano puede asemejarse a un esquema cerrado que no recibe ni emite señales de ninguna índole. El olvido, ignorar la evolución de la Sociedad Humana, la cual lleva ya miles de años tratando de encontrar la fórmula que nos permita organizar la vida social a la medida más deseable para el hombre.

Si tenemos en cuenta que desde el principio los hombres han tenido que asociarse para su común supervivencia frente a la naturaleza, resulta innegable que el hecho de asumir una exteriorización colectiva lleva implícito un cúmulo de relaciones, solidaridades y reconocimientos entre los integrantes de cada grupo, entre cada integrante y el grupo y entre grupos entre sí, que denotan sumatoriamente las características de una segunda función.

Ya en la Antigua Grecia, la palabra que designaba las actividades profesionales no agrícolas, "demiourgoi", tenía un significado netamente social: "trabajadores al servicio del pueblo". No por estar excluidos de este rótulo, las actividades de cultivo de la tierra estaban exentas de este sentido de ayuda mutua. Basta para comprobarlo repasar el poema de HESÍODO "Los trabajos y los días", donde el poeta critica la pereza de PERSES y su consecuente egoísmo. La convivencia y la colaboración en torno a la consecución de un objetivo a través del trabajo, son elementos tan viejos como la historia del hombre y han configurado una constante de importancia que no puede dejar de considerarse.

Podríamos introducir aquí un concepto que, originado en Medicina, es perfectamente aplicable al tema que nos ocupa. Se trata del concepto de "sinergia", el cual en su acepción inicial significa "la acción conjunta de dos o más drogas capaces de producir un efecto imposible para cualquiera de ellas en forma individual. Trasladado a nuestro campo, su equivalente sería "la acción conjunta de dos o más factores que obran asociados para lograr resultados mayores o distintos cualitativamente que la suma de los efectos individuales".

Puede leerse en un interesante artículo de F. DERM BARRET (4) que "la sinergia es la acción que mueve al mundo" y "que en la actividad humana la sinergia se llama trabajo en equipo". La acción sinérgica, entonces, ha reemplazado la acción individual en su búsqueda, cada día más imperiosa, de obtener mejores niveles de productividad para tener la oportunidad de alcanzar mayores niveles de bienestar.

La función económica, subyacente también en este enfoque, se ve de esta forma suplementada o enriquecida por la aparición de una segunda función:

la función social. El trabajo agrupa a seres humanos y los hace coincidir en fines comunes. Los hace convivir, crearse solidaridades y afectividades que la mayoría de las veces van mucho más allá del ámbito o el tiempo laboral. Los hace partícipes de ansiedades, logros o frustraciones comunes. Los aglutina en la creación y les genera una suerte de reciprocidad profunda. Podríamos decir con FREUD (5) que el trabajo no solo asegura al hombre su subsistencia sino que justifica su vida en sociedad. Cada unidad de producción no solo es un ente que genera, intercambia o distribuye bienes económicos, sino también un centro de encuentros habituales donde deben cohesionarse esfuerzos y donde las relaciones surgen espontáneamente. Cada uno de los seres humanos ligados a una empresa por una relación laboral, lo están en principio para obtener su propio bienestar y el de sus familias, pero en definitiva también lo están para colaborar con la obtención del bienestar de toda la humanidad. Sin el "trabajo en equipo" a que hacíamos mención, el nivel de producción sería muy inferior al alcanzado y la satisfacción de las necesidades humanas estaría aún en la etapa de un absoluto primitivismo.

Esta segunda función del trabajo humano nos acerca a una tercera, que ya fuera también advertida por FREUD, y que se plantea a nivel individual: la función psicológica.

Como quedó dicho, los seres humanos unen su acción individual para la consecución de mejores resultados a través del trabajo, aportando cada uno su particular esfuerzo. Pero esta sumatoria no nos puede llevar a una generalización tal, que nos conduzca a hablar del hombre en general. Igual que BLONDEL (6) estamos convencidos de que tal "hombre en general" es solo una abstracción que define por extensión y al mismo tiempo por reducción, eliminando las particularidades innegables de cada ser humano. Cabría señalar aquí, los conceptos de A. COMTE sobre fisiología cerebral, elaborados por su autor para explicitar el mecanismo a través del cual funciona la mentalidad humana.

COMTE divide el cerebro en tres regiones:

1) La región anterior, sede de la inteligencia.

2) La región media, sede de la actividad.

3) La región posterior, sede de la afectividad.

La "región anterior" está unida al mundo exterior por los nervios sensoriales, mientras que la "región media" lo está a través de los nervios motores. Pero la "región posterior", por su relación directa e inmediata solo con las vísceras, únicamente entra en relación con el mundo exterior por medio de las regiones precedentes.

La inteligencia y la actividad soportan en todos los seres humanos la acción de la naturaleza y la sociedad. Siendo tal acción de carácter exógeno al ser humano y de un marcado determinismo y regularidad (es continua y está sojuzgada a leyes), impone a cada uno las mismas influencias sin llegar a dar en todos los mismos resultados. Pero al establecer un común vínculo con el exterior, las diversas manifestaciones de las inteligencias y las actividades individuales son susceptibles de apoyarse entre ellas, produciendo la sumatoria de sus efectos y por ende su generalidad. La regularidad y persistencia de este proceso, aseguran su existencia en la evolución colectiva de la humanidad.

En cuanto a la región posterior, es decir la afectividad, sometida como está a las otras dos regiones para su comunicación exterior, recibe a través de éstas las manifestaciones de la naturaleza y la sociedad (regulares y universales) incorporándolas a su registro. Por otra parte debe soportar la acción inmediata y continua con las vísceras, caracterizadas por su desorden y variabilidad de individuo a individuo. Este tipo de acción, por contraste con las producidas en las otras dos regiones, no es susceptible de sumatorias o refuerzos recíprocos, lo que anula la posibilidad de generalización.

De tal modo, la vida afectiva (núcleo de lo que podríamos llamar individualidad) siendo permeable a influencias exteriores estabilizadas y uniformes, es sede de una coexistencia o al menos lugar de encuentro de tales influencias con las individuales y rebeldes reacciones víscero-cerebrales, tan dispares de persona a persona.

El trabajo humano, elemento directamente vinculado a las regiones anterior (inteligencia) y media (actividad) del cerebro, utiliza fisiológicamente

los nervios sensoriales y motores del individuo, y hasta esta faz le permite la acumulación y el apoyo de esfuerzos que hemos denominado "función social". Pero también e introduciéndose por tal vía, llega a la región posterior, espacio de la verdadera individualidad humana donde la generalización absoluta es imposible. La función psicológica del trabajo se conecta en forma directa con el mecanismo de esta tercer región del cerebro y halla de esta manera su base de sustentación y su corroboración de existencia.

Si bien cada individuo -desde el punto de vista laboral- se asimila a un grupo y convive dentro de él como integrante del mismo, no puede de ninguna manera renunciar totalmente a sus particularidades, a sus apetencias íntimas y a su óptica personal de los acontecimientos. MAYERSON (7) en un ensayo sobre este tema, observa que el hombre cuando es feliz y libre en su trabajo, tiene la impresión de existir mas; de ser mas él mismo. Si tal aseveración necesitara ser corroborada en la práctica, podríamos relatar cientos de ejemplos -algunos ilustres- en que lo que aparentemente parece excepción sirve para confirmar la regla. JULIO VERNE -por elegir uno- escribía a E. DE AMICIS: "Necesito trabajar. El trabajo ha llegado a ser para mí como una función vital. Si no trabajase, me parecería que no estoy vivo."

La idea de la función psicológica del trabajo no es un descubrimiento de nuestros días. Ya estaba en la Antigua Grecia, en hombres como HOMERO y HESIODO, en los escritos bíblicos, cuyas afirmaciones de que el trabajo humano está asociado a la actividad divina podrían resumirse en las palabras de SAN PABLO: "Nosotros somos colaboradores de Dios". Aparece luego en TOMAS DE AQUINO y subyace en las obras de LOCKE, HUME, SMITH y SPENCER y en las tesis de EMILIO DURKHEIM, quién llega a afirmar que nada puede existir en la sociedad que sea contrario a la naturaleza del hombre.

Las funciones psicológica y social del trabajo se intercomunican de tal manera, que tal vez la primera haya pasado inadvertida para muchos durante demasiado tiempo. La escisión y consecuente análisis de ambas por separado es de corta data y quizás en la práctica tal individualización haya partido de los ensayos de ELTON MAYO. Debemos tener en cuenta que psicología y

sociología tienen una correspondencia biunívoca que es muy difícil de determinar, incluso para científicos como DURKHEIM y TARDE cuyas polémicas al respecto, en posiciones antagónicas, tienen aún plena validez.

De todas maneras lo que nos interesa afirma aquí, es la existencia de más de una función de la actividad laboral humana, que no puede ceñirse exclusivamente a lo económico, porque ello significaría caer en las limitaciones que ya hemos señalado. Si el trabajo absorbe una cantidad muy importante del tiempo de cada ser humano y constituye una constante ineludible en su existencia, debemos convencernos de que ello afecta todos sus niveles, ya sean abstractos o concretos, y que tal afectación compromete nuestro análisis a una trilogía que debemos pesar en su adecuada dimensión. Tal convencimiento además, permitirá introducirnos con mayor amplitud de criterio en la consideración de las vinculaciones del trabajo humano con otras constantes que conforman el pensamiento y la actividad del hombre, a fin de precisar connotaciones útiles para la mejor comprensión del tema.

El tratamiento de estas connotaciones lo efectuaremos breve y limitadamente, centrándolo en aquellas cuestiones que a nuestro entender pueden resultar de mayor utilidad para nuestra tarea. Si bien esas cuestiones van a ser tratadas por separado y a manera de compartimientos estancos, las mismas guardan un común denominador en contenido y opinión, por lo que consideramos pueden acercarnos a una visión global y coherente. Bajo esa premisa nos proponemos abordar ahora los siguientes puntos: Trabajo y Sociedad; Trabajo y Personalidad; Trabajo y Religión; y Trabajo, Ética, Libertad y Ocio.

1.2. TRABAJO Y SOCIEDAD

Al referirnos a la función social del trabajo, decíamos que la actividad laboral del ser humano se produce para obtener su propio bienestar y el de su familia (aspecto particular) pero también para colaborar en la satisfacción de las necesidades del resto de la humanidad (aspecto colectivo). Es entonces la suma de los esfuerzos individuales lo que permite alcanzar un sistema de provisión de bienes y servicios que pueda colocarse a disposición de los miembros de cualquier comunidad. Esta realidad hace que los hombres se unan y tomen conciencia de la imprescindibleidad del trabajo, insertos como están en un marco de relación social que se nutre a su vez de esa colaboración.

Tal obra, por su envergadura, debe realizarse por vía de la cooperación y en forma organizada, de manera de obtener los mejores resultados posibles, dándole finalidad común a los esfuerzos individuales.

Por lo tanto el trabajo humano es social por:

- a) Sus objetivos de servicio común.
- b) Su forma de ejecución comunitaria.
- c) Su virtud de actuar como aglutinante.

Decía DURKHEIM que el trabajo, estrechamente asociado a la religión, es el lazo que une mas fuertemente a los hombres. Ya en el GENESIS puede leerse: "creced y multiplicaos y someted a la naturaleza", lo que resume un llamado imperativo al ser humano para que asuma su actividad laboral y edifique su sociedad. Trabajo y Sociedad han estado unidos desde el principio y a través de toda la evolución de la humanidad, en una especie de dependencia recíproca e inseparable.

Dice DARCY RIBEIRO (8) que la historia de las Sociedades Humanas en los últimos diez milenios puede ser explicada en términos de una sucesión de revoluciones tecnológicas y de procesos civilizatorios a través de los cuales la mayoría de los hombres pasa de una condición generalizada de cazadores y recolectores a otros modos mas uniformes y menos diferenciados de proveer su subsistencia, de organizar su vida social y de explicar sus

propias experiencias.

Para RIBEIRO estos modos se encuadran dentro de conceptos de tres órdenes:

- 1) Caracter acumulativo del progreso tecnológico (va de simple a complejo y es irreversible)
- 2) Relaciones recíprocas.
- 3) Interacción.

La acumulación del progreso tecnológico y éste en sí mismo, solo resultan posibles por la acción del trabajo humano que lo va modelando y permitiendo. El grado de avance o equipamiento tecnológico empleado por una sociedad y su acción sobre el medio natural, producen la reciprocidad de relaciones, denotando la forma en que tales relaciones se van organizando. La interacción opera entre dicha organización o nivel de ordenamiento de las relaciones humanas y los esfuerzos realizados para controlar y someter a la naturaleza.

Esta evolución secuencial ha sido explicitada, historiada y analizada desde diversos puntos de vista, acerca de los cuales nos parece oportuno citar los siguientes a manera de comentario ilustrativo sobre el tema:

Para LEWIS B. MORGAN (*Ancient Society*, 1877) (9) la historia humana es "una en su origen, una en su experiencia y una en su progreso" y por ello susceptible de una uniforme división en etapas generales. MORGAN considera que esas etapas son, en orden cronológico:

- . Salvajismo
- . Barbarie
- . Civilización

Subdivide a su vez cada etapa en tres edades: Inferior, Media y Superior, y esquematiza de la manera que sigue:

<u>Salvajismo</u>	Inferior: Recolección de frutas y raíces
	Media: Pesca y fuego
	Superior: Arco y flecha
<u>Barbarie</u>	Inferior: Aparición de la cerámica
	Media: Domesticación de plantas y animales. Irrigación. Edificación con piedras y ladrillos.
	Superior: Fabricación de instrumentos de hierro.

Civilización Se inicia con la escritura fonética.

GORDON CHILDE (10) en cambio (1937 a 1951) se basa en interpretaciones arqueológicas y etnológicas, proponiendo esta división:

Salvajismo Se extiende hasta la Revolución Neolítica (difusión de la agricultura y el pastoreo)

Barbarie Barbarie Neolítica.
Alta Barbarie de la Edad de Cobre (se extiende hasta la revolución urbana, que se inicia con el desarrollo de las grandes ciudades).

Civilización Edad del Bronce.
Edad del Hierro.
Feudalismo (se prolonga hasta la Revolución Industrial).

Por su parte LESLIE WHITE (11) (1949 y 1959) determina las etapas de evolución por el grado de control y utilización de las fuentes de energía, siendo su esquema:

Salvajismo Se extiende hasta la Revolución Agrícola (aprovechamiento de la energía solar para el cultivo de plantas).

Barbarie Se extiende hasta la Revolución Industrial; luego,

Civilización

Su resumen podría compendiarse así:

- . Edad de la caza y la recolección
- . Edad de los cereales
- . Edad del carbón

Por último podríamos referirnos a JULIAN STEWARD (12) (1955) quién realizó un estudio del desarrollo de seis focos culturales: Mesopotamia, Egipto, India, China, Perú y Mesoamérica.

Para STEWARD las etapas son las siguientes:

- . Caza y recolección
- . Agricultura incipiente
- . Formativa (surgimiento de la irrigación y la cerámica)
- . Florecimiento regional
- . Conquistas iniciales

- . Edades oscuras
- . Conquistas cíclicas
- . Edad del Hierro
- . Revolución Industrial

A través de estos cuatro enfoques podemos apreciar matices diferenciales en el análisis de la evolución humana, según el aspecto estudiado o la subjetividad aplicada. Pero en todos ellos queda igualmente expuesta esa correlación entre Trabajo y Sociedad de la que hablábamos y sobre la que se ha cimentado el progreso de la humanidad.

Este progreso, medido a través del incremento comparado del bienestar del hombre en relación a un período histórico inmediato anterior, solo puede ser conseguido por la acción creadora del trabajo, que es la que dinamiza el proceso.

Podemos leer en ESTEVA FABREGAT (13) que el desarrollo de la sociedad puede plantearse en términos de dos niveles fundamentales:

- 1) Ampliación y cambio perfectivo de la estructura socio-cultural.
- 2) Cambio perfectivo de la organización del carácter social.

El primero de estos niveles implica como fenómeno la sustitución de los instrumentos y de las condiciones materiales. El segundo se refiere a nuevas orientaciones éticas y nuevas relaciones humanas. También en este caso podemos asociar fuertemente "Trabajo y Sociedad" ya que tanto en el primer nivel (que podríamos resumir como "material") como en el segundo (que comprendamos como "ético") la influencia de lo que denominamos "constante laboral" es plenamente notoria.

El hombre es artífice de su propio progreso, hace de ello su creación, lo modifica y perfecciona en el espacio y en el tiempo y lo determina por la suma de sus naturalezas individuales actuando en grupos sociales organizados. Las invenciones y la persistencia en el trabajo determinan nuevas circunstancias sociales, enriquecidas por las experiencias internas y por el intercambio y/o comparación de tales experiencias con experiencias externas provenientes de otras sociedades. La comparación permite medir y el intercambio permite comparar.

ambas situaciones o cualquiera de ellas por separado, son fuentes generadoras del esfuerzo que se traduce en cambio y por ende en evolución.

Es por ello que el análisis de todo cambio social debería entonces contener dos perspectivas: la perspectiva histórica y la perspectiva contemporánea.

La primera nos proporciona los antecedentes necesarios para explicitar el proceso y la segunda nos sumerge directamente en la experimentación del cambio.

Hay por consecuencia una suerte de recreación de la realidad, que deviene en nuevas orientaciones y en la fijación de nuevos fines. Existe dentro de todo este mecanismo una metamorfosis de la sociedad y de los instrumentos de que la misma se vale, y también una etapa de adaptación individual al nuevo orden. El cambio global no es más que la suma de los cambios que se producen en la organización de los medios materiales, los contenidos culturales y las relaciones sociales.

La investigación del "porqué" del cambio, el "cómo" del cambio y el "resultado" del cambio, nos llevaría a indagar en tres niveles de idéntica importancia:

- El nivel organizacional.
- El nivel económico-cultural (material y espiritual)
- El nivel individual.

El recorrido de todos y cada uno de esos niveles estaría siempre vinculado con el trabajo humano y con las tres funciones del mismo a que hemos adherido oportunamente.

Desde el punto de vista de la relación "Trabajo-Sociedad" el "porqué" del cambio vendría dado por las expectativas que crea la posibilidad de una vida mejor (en un marco socio-político propicio para ese cambio) vislumbrada por la percepción de un avance en la lucha del ser humano por someter o aprovechar la naturaleza que lo rodea. El "cómo" estaría determinado por el grado de progreso tecnológico alcanzado o en vías de alcanzarse, vale decir los conocimientos e instrumentos a aplicar en la eventualidad. El "resultado" -de ser positivo- significaría una nueva rampa de lanzamiento hacia otros logros.

El progreso de la sociedad humana, sus cambios, sus metamorfosis, en suma su evolución, es una continuidad jugada en etapas que transcurren y se encadenan con dispar velocidad. Hace miles de años que el hombre está sobre la

Tierra y merced a su trabajo (llámese éste trabajo material, invención o investigación científica) ha pasado de una condición de limitado cazador y recolector, al elevado estado de tecnificación de nuestros días.

FOURASTIE (14) afirma que el tiempo que el hombre empleó en aprender lo que hoy conoce, es desmesurado, y que aún hoy adolece de graves imperfecciones. Pero también reconoce que en los últimos 150 años se ha producido una decisiva auto-aceleración del progreso en general, paralela al adelanto científico y al del trabajo en particular. Las características de racionalidad, constancia, continuidad y fecundidad han ido paulatinamente adquiriendo mayor funcionalidad, para configurar en su determinado momento histórico un vuelco trascendente en la evolución humana.

Hoy día nuestra sociedad es una sociedad de organizaciones, cada una de las cuales cumple una determinada función que a su vez puede encuadrarse dentro de grupos de funciones. Puede observarse entonces no solo desde el punto de vista de un conjunto de individuos vinculados entre sí, sino también como un conjunto de grupos u organizaciones que se relacionan entre sí y que a su vez generan un conjunto de funciones intercomunicadas.

Dice EPZIONI (15) que los ciudadanos de las sociedades modernas se mueven constantemente entre varias unidades sociales tales como la familia, la comunidad y la unidad de trabajo. Cada una de esas unidades constituye en mayor o menor medida una organización que se rige por un funcionamiento determinado. La intercomunicación, la posibilidad de coherencia de todos esos funcionamientos, muestra día a día una creciente complejidad que se refleja en la ocurrencia de conflictos y contraposiciones. Los diferentes estilos de las diversas organizaciones, sus finalidades competitivas y las dificultades de complementación, configuran una intrincada cadena de relaciones de permanente movilidad. El estado actual de edificación de la Sociedad Humana sigue denotando una estrecha vinculación con la actividad laboral y el grado de avance de los esquemas integrales del trabajo humano. El trabajador no es un ser aislado de funcionamiento netamente individual, sino que opera como miembro de un amplio sistema de relaciones sociales. Denota además una pertenencia a determinado grupo o grupos de referencia con el que guarda una correlación solidaria.

La unidad de trabajo, que ya hemos considerado como punto aglutinante, ejerce una influencia mas que destacable sobre el comportamiento que los humanos asumen como miembros de otras unidades. Por otra parte, tampoco puede dejar de considerarse la importancia de las relaciones de las unidades laborales entre sí y mucho menos la de las funciones que dichas unidades neran.

El paralelismo a que apuntamos parece perdurarse a través del tiempo, de las mutaciones y las circunstancias, razón por la cual -y en primer análisis que mas tarde intentaremos completar- es predecible se siga manteniendo en el futuro. El imperativo del GENESIS sigue cumpliéndose a pesar de los vaivenes históricos y nuestra no siempre bien declarada imperfección.

1.3. TRABAJO Y PERSONALIDAD

Dice JEAN-CLAUDE FILLOUX (16) refiriéndose a la personalidad, que los hechos observacionales que la conforman pueden clasificarse de la siguiente manera:

- 1) El "dato" psicofisiológico surgido de la herencia y la maduración.
- 2) La situación del medio donde el individuo desarrolla sus formas de conducta (factor socio-cultural).
- 3) Los factores modificables de los sistemas de acción individuales (elaboradores de nuevas estructuras).
- 4) Las condiciones de unidad del "yo" y de la "identidad personal".

El primero de estos elementos se manifiesta en constante contacto con lo "adquirido" (también denominado "nurture") de forma tal, que resulta sumamente aventurado tratar de separar con certeza lo uno de lo otro. Es innegable que todo desarrollo individual tiene como punto de partida e importante determinante posterior los elementos constitucionales innatos (también denominado "nature"); pero igualmente es cierto que la dialéctica de la herencia con el medio y el devenir de las circunstancias producen un efecto de maduración durante el cual aquellas condiciones primigenias se van ampliando, modificando, distorsionando o recreando hasta configurar la "manera de ser" de todo humano.

Esta maduración brinda una escala de probabilidades de acciones y reacciones varias, renovadas permanentemente al interactuarse con el medio.

La escisión "nature-nurture" se torna entonces prácticamente imposible, mas si tenemos en cuenta que esta terminología anglosajona no limita su significado a lo que estructuralmente pudiera ser "herencia-medio" sino que acepta otras connotaciones y extensiones mas allá de los puntos de contacto de ambos elementos. LEWIN (17) por ejemplo afirma que no pueden separarse la "predisposición" del "ambiente" ya que una predisposición solo puede definirse y revelarse en función del medio que es el que la precipita, medio que a su vez al tener que conceptuarse de una manera no objetiva ni exterior, opera a la recíproca.

ORIGINAL

No obstante lo "dado" existe en cada individuo como un algo singular, que si bien lo social puede llegar a modificar desde afuera durante su proceso histórico, configura un conjunto que delimita ciertas posibilidades al tiempo que comporta una serie de potenciales virtudes. Tales delimitaciones y virtudes mediarán para que se pongan en funcionamiento determinados mecanismos cuya suma de acciones tendrá como resultante la exteriorización de la personalidad.

ALLPORT (18) define al respecto diciendo que la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determinan los ajustes del individuo al medio circundante". Este concepto considerado clásico por los estudiosos de la psicología excluye discrepancias básicas, si bien debemos reconocer la existencia de polémicas acerca de otros importantes matices del tema que no es nuestro propósito profundizar aquí.

Siendo la personalidad un concepto comprensivo, único en cada individuo (aunque este tenga rasgos en común con otros semejantes) y condicionado por una razón de temporalidad, puede afirmarse que asume un conglomerado de elementos integrados no como una simple adición sino como un todo organizacional de complejas características. La utilización de vocablos como "organización" y "sistema" en la definición aludida denotan de por sí la idea de ese todo de funcionamiento interactuado, cuyas reacciones vienen dadas por respuestas concretas a acciones o impulsos de procedencia endógena o exógena. Las acciones endógenas provienen de las necesidades vitales tales como el sueño, el hambre o la sed; las exógenas tienen su origen en el mundo de relación de cada ser humano es decir en su nivel de convivencia dentro del cual debe adaptarse y condicionarse. La manifestación de tales respuestas solo configura un indicio, una exteriorización de determinados matices, una modalidad mas o menos general y recurrente de expresar una conducta, de evidenciar tal o cual rasgo, de mostrar determinados elementos periféricos y característicos. Precisamente esto último, es decir el "carácter", es lo que muchas veces se toma como sinónimo de personalidad, cuando en realidad solo resulta lo epidérmico y mas facilmente receptable.

Pero no solo la consideración de la "caracterología" puede llevarnos a la com-

preensión del fenómeno de la individualidad. Si bien la exteriorización resulta importante material para abordar el acercamiento al individuo, son las causas que producen tal exteriorización las que encierran el interés último para quién pretenda desentrañar el porqué de las conductas y las actitudes. Lejos de ser conducido el hombre no deja nunca de conducirse, ya que es propio de todo ser humano tratar de encontrar en su interior los ajustes necesarios para insertarse en el ambiente que le circunda. Realiza entonces un conjunto ordenado de operaciones que selecciona en función de las informaciones que recibe del medio y a través de las cuales integra sus tendencias (19). Por lo tanto la "manera de ser" de la que hablábamos se trasunta en aspectos individuales y colectivos, los cuales difieren a veces entre sí por variar en alguna medida el comportamiento cuando se actúa a título personal que cuando se lo hace interviniendo en un grupo al que se le reconoce pertenencia.

La personalidad exteriorizada a través de la conducta, resulta por ende una intrincada cadena de "datos" y "adquisiciones" a las que se agregan las llamadas "transformaciones" entendidas éstas como alteraciones de una personalidad existente en el momento M, producidas desde distintas bases (o mediante ellas) en el momento M + 1. Para FILLoux (20) tales bases son las siguientes:

- a) Las tendencias iniciales o adquiridas, que aparecen cuando la maduración lo permite y que suscitan el comportamiento.
- b) Las operaciones ya existentes que puedan fundamentar una transformación.
- c) Las imposiciones situacionales (obstáculos o modelos sociales y/o culturales).
- d) La variable personal misma (es decir la propia personalidad ya formada).

De todas maneras los cambios o modificaciones así materializados, lo son en última instancia por la confrontación del individuo con el medio, ya que sin la existencia de tal confrontación no se efectuarían (o no se exteriorizarían) las operaciones de ajuste y adaptación implícitas en toda transformación.

En cuanto a la disociación o diferenciación resultantes, no significan una falta de unidad anterior, ya que en la propia transformación subyace la tendencia de la permanencia de la personalidad como un todo, como afirma LEWIN (21)

al citar que si bien la persona comprende partes centrales y partes periféricas, la convergencia de ambas expresa precisamente la unidad.

Hemos afirmado antes que el trabajo humano es social por esa suerte de necesidad intrínseca que hace a los individuos unirse en organizaciones cada vez mas altamente dimensionadas. Pero también hemos creído oportuno señalar que ningún individuo renuncia del todo a su "yo" íntimo al incorporarse a las mismas, produciendo una correspondencia biunívoca con los grupos o unidades que integra, otorgando y recibiendo influencias del mas variado tipo. Nos planteamos en consecuencia una cuestión de interdependencia o interacción entre trabajo y personalidad que entendemos se da en todos los niveles que intentemos analizar.

El primero de estos niveles es también el que se produce inicialmente desde el punto de vista histórico. El trabajo del hombre nace con su primer necesidad, imperiosa e individual; y es indudable que las circunstancias atravesadas para conseguir satisfacer primitiva y limitadamente tales precarias necesidades hayan influido en su "manera de ser" seguramente agreste o violenta.

El devenir de los tiempos ha ido creando las restantes interconexiones, pero no en término de reemplazo sino ampliando o suplementando la gama de las mismas.

A esta altura nos parece conveniente surgerir la división de la actividad humana en dos grandes aspectos:

- a) Un aspecto económico, que impulsa al hombre a pensar y actuar en función de sus necesidades materiales, en la inteligencia de que sobrevivir, vivir y desarrollarse dependen primigeniamente de ello.
- b) Un aspecto afectivo, que genera en el hombre la imprescindibilidad de acercamiento a otros seres humanos para volcar y recibir toda una diversidad de sentimientos en orden a satisfacer sus necesidades espirituales.

Uno y otro aspecto no están dados en idéntica medida en cada individuo, conformando proporciones diversas que sería casi imposible cuantificar, probadas como están las variabilidades de actitudes y comportamientos. El hombre, como comenta LINNA (22), es un ser finito que está compuesto de materia y forma. Su materia es su cuerpo (parte animal) y su forma es su alma (parte espiritual). No es entonces pura alma ni pura materia. "Es el compuesto de animalidad y razón

que forma una sola naturaleza".

Si bien el aspecto económico -como hemos señalado- crea en el hombre la tendencia hacia cierta generalización de acciones (aglutinamientos en unidades de producción cada vez mas grandes), el aspecto afectivo le traza diferencias de tal magnitud, que obliga a quien intenta el pertinente análisis la cuidadosa consideración de esta zona tan conflictiva.

El aspecto puramente individual de la relación centra su atención en la cuestión del "oficio".

La importancia de la elección del oficio y las alternativas de su posterior desenvolvimiento, ya fueron señaladas por eminentes pensadores como FREUD, GOETHE, CICERON, TOMAS MORO o PASCAL. Para este último -por ejemplo- "la cosa mas importante de toda la vida es la elección del oficio", agregando que lo que lleva a tal elección es mas la costumbre que la naturaleza. De esta afirmación podría extractarse que PASCAL otorgaba mas importancia a lo "adquirido" que a lo "dado". "Tan grande es la fuerza de la costumbre -dice- que de aquellos a los que la naturaleza no ha hecho mas que hombres, se hacen todas las condiciones de hombres; la costumbre fuerza a la naturaleza" (PASCAL-Pensamientos). No obstante reconocería después que "a veces la naturaleza vence y retiene al hombre en su instinto a pesar de la costumbre".

El tema ya había sido motivo de preocupación para MONTAIGNE y LA BRUYERE y alrededor de 1575 ya había sido tratado por JUAN HUARTE en su "EXAMEN DE INGENIOS". Contrariamente a lo que luego expresaría PASCAL, HUARTE estima que el hombre no está dotado mas que de un solo don que lo inclina a determinado oficio, como expresión de su propia constitución y de su temperamento (con lo que daría preminencia a lo "dado"). De la misma forma parecería opinar MORO cuando afirma: "cada uno aprenda el oficio hacia el que le lleva su inclinación natural" (TOMAS MORO - Utopía).

FREUD (23) es mucho más definitivo cuando dice: "La vida es demasiado dura para nosotros; nos proporciona demasiados sufrimientos, demasiadas decepciones, demasiadas tareas imposibles de llevar a cabo. No hay más que una solución para este difícil problema social: la libre elección del oficio. En este caso el trabajo cotidiano procura una satisfacción particular porque está sostenido no

solamente por una inclinación natural sino también por la sublimación de instintos profundos".

Son contados los estudios que se han internado en el tema de las influencias recíprocas a nivel individual entre trabajo y personalidad. JACCARD (24) cita como interesantes los escritos publicados por H. DUBRUIL en 1953, desarrollados y ampliados una década más tarde por el mismo autor, en los que afirma que a cada profesión le corresponde no solamente un modo de vida particular, sino también un conjunto de rasgos de carácter que se encuentran en todos los tiempos y lugares en que dicha profesión se ejerce. Ejemplifica destacando la alegría del vinicultor y del pintor de brócha gorda frente a la gravedad del campesino o el minero.

Entendemos que este tópico merecería por sí solo un cuidadoso trabajo de investigación que no es nuestra intención desarrollar aquí, y que seguramente nos llevaría a valiosas y sorprendentes conclusiones. Pero no podemos dejar de expresar nuestro fundamentado convencimiento de la estrecha vinculación entre el trabajo desarrollado por un ser humano y su "manera de ser", no solo avalados por las afirmaciones de los ilustres pensadores citados sino también por la cotidiana observación de hechos que suceden a nuestro alrededor.

El trabajo no tiene para los humanos un carácter tan abstracto que lo torne impersonal. Es cierto que a medida que han transcurrido las épocas el trabajador se ha alejado cada vez más del producto final en el que está incluido su trabajo. Es cierto también que día a día la movilidad de una tarca a otra se hace más intensa y que la adaptabilidad a nuevas circunstancias laborales debe ejercerse cada vez con mayor intensidad. Pero también es verdadero que los oficios no desaparecerán y a lo sumo se verán ampliados o modificados o reemplazados o innovados.

La realidad es que a nivel individual cada hombre (por atavismo o circunstancia) se siente o se encuentra inclinado hacia determinado trabajo; y el obtener de él su medio de vida habitual le significará una satisfacción y enriquecimiento espiritual de tal importancia, que seguramente le permitirá asumir una personalidad más fuerte, propia y menos conflictiva que la de aquellos que así no lo consiguieren.

Desafortunadamente --a nuestro entender-- la mayoría de los humanos sufren en la actualidad de alguna forma de "frustración vocacional", atenuada las más de las veces por un conformismo tácito, cuyo basamento tal vez pueda encontrarse en la comparación que cada ser humano hace de su situación con la situación de sus semejantes. La despersonalización del trabajo, la pequeñez a que se ven reducidos la mayoría de los humanos dentro de la vastedad de las organizaciones, el casi-anonimato por el que transcurren y la mediocridad a que se ven sometidos, conforman desde el punto de vista psicosociológico un cuadro verdaderamente desalentador. Profesión o tarea no juegan como sinónimos de vocación o inclinación natural. La relación individual personalidad-trabajo, tan estrecha y corriente en el artesano de otros tiempos, parece haber disminuido hoy a niveles cercanos a su desaparición muy especialmente en los países que han alcanzado mayores grados de desarrollo tecnológico.

Compatibilizar ambas cosas podría ser el punto de partida para el mejoramiento de la calidad de vida laboral, en la seguridad de que a la sociedad llegaremos a través del individuo, avanzando desde lo particular a lo general desde el ángulo metodológico. Y es precisamente lo particular de cada individuo lo que tiene que integrarse hoy día a las organizaciones que configuran el aparato productivo (en todas sus acepciones, diversidades y matices) habida cuenta de lo imprescindible que éstas resultan frente al fenómeno consumado de la división del trabajo y los esquemas dentro de los cuales se maneja la provisión de bienes y servicios.

Al depender en su faz económica de las organizaciones (y con ello también en lo que respecta a sus metas sociales y políticas), la gran mayoría de los seres humanos debe insertarse dentro de ellas aceptando reglas generales de actitud y comportamiento, tales como horarios, vestimentas, especificaciones de trabajo, lugares de labor, etc., que las más de las veces --total o parcialmente-- no coinciden con sus gustos, apetencias o inclinaciones. Todas estas reglamentaciones que por fuerza deben existir en todo conglomerado humano que pretenda un accionar coherente para la obtención de un fin, no siempre toman en cuenta el disímil nivel particular de los sujetos a los cuales deben

aplicarse, ni reparan en la forma más conveniente de su aglutinamiento en grupos capaces de denotar conductas globales más homogéneas y positivas.

La formación de grupos para determinadas funciones dentro de una empresa y la intercomunicación entre ellos, aparece entonces como hecho ineludible y cotidiano. Cada grupo opera como una suerte de comunidad sujeta a influencias, prevenciones, objetivos y presiones de todo tipo, frente a la cual no basta con estructurar un esquema de autoridad nominal o legítima que pueda manejarla a voluntad (del tipo "dueño-esclavo"), sino que es necesaria una alta dosis de comprensión, inteligencia y ascendencia moral, con connotaciones de conocimientos psicossociológicos y antropológicos.

La complejidad en aumento de las organizaciones modernas ha intrincado paralelamente la trama de la sociedad como un todo y lo harán aún más en el futuro. Por otra parte las orientaciones sociales y filosóficas del individuo presentan tendencias que se traducen en acciones dirigidas a mejorar su grado de liberación, hasta la medida en que ésta no produzca desequilibrios en los idénticos niveles de sus semejantes. Contemporáneamente el incremento de los fines individuales y organizacionales ha asumido características múltiples, lo que ha obrado como realimentador de conflictos por una parte y como multiplicador de oportunidades más propicias por otra, posibilitando para quienes así quieran entenderlo el nacimiento de nuevas formas de colaboración humana. De esta manera las organizaciones de la actualidad asumen (directa o indirectamente, deliberadamente o no) un rol eminentemente social, demandando estudios cada vez más profundos, más científicos y más complejos, dado su irreversible contexto multidimensional y creciente. Dentro del mismo el tópico "trabajo-personalidad" adquiere características preeminentes no solo a nivel individual -como ya hemos señalado- sino en el marco de la interacción grupal. A este respecto PFIFFNER y SHERWOOD (25) señalan que los procesos de interacción modifican las jerarquías formales en términos de superposiciones varias a las que clasifican de la siguiente manera:

- 1) Superposiciones sociométricas, o contactos entre personas por atracción personal.
- 2) Superposiciones funcionales, o relaciones creadas entre personas de capacidades técnicas e intelectuales superiores.

- 3) Superposiciones del poder, o relaciones alteradas por la preeminencia del poder real sobre el formal.
- 4) Superposiciones de los acuerdos, o conceptualización de las órdenes y mandatos.
- 5) Superposiciones de las comunicaciones, o alteraciones de los canales formales de información.

Cada una de estas superposiciones-tipo tienen su origen en razones de personalidad -ya sea a nivel individual o grupal- de influencias tan fuertes que no hay esquema formal previo capaz de evitarlas o prevenirlas. Por otra parte las mas de las veces los contactos que se producen por esta vía tienden a aligerar rutinas que siguiendo los cánones formales se harían más pesadas, resultando a la postre provechosos para el mejor desenvolvimiento de la organización. En oportunidades las superposiciones mencionadas pueden llegar a convertirse en formales, ya que la realidad que representan se acepta a "posteriori" como mas conveniente que los teóricos mecanismos planeados a "priori" para el funcionamiento organizativo.

Puede suceder también que al fallar por razones diversas la organización formal, la supervivencia de la conducción, dinámica y control de la empresa dependa casi exclusivamente de la informalidad inserta en las superposiciones, que pasan a convertirse así en el verdadero núcleo vital de la organización. Sin ahondar demasiado en el tema -como ya hemos apuntado- podríamos adherir a la tesis que sustenta que en toda organización hay relaciones prescriptas, percibidas, reales, deseadas y rechazadas, entendiendo como tales y en ese orden las formales, las interpretadas, las que tienen lugar de hecho, las preferidas y las odiadas.

Cada una de estas relaciones tienen detrás sentimientos creados desde la personalidad y a los cuales ningún ser humano renuncia del todo, por mas que conveniencias económicas, sociales o políticas lo inclinen a hacerlo. Si bien es cierto que muchas de estas actitudes no siempre se exteriorizan directamente, subyacen en lo mas íntimo de cada individuo y tarde o temprano se hacen presentes en los respectivos comportamientos.

Cuando un individuo ingresa en una organización no se desprende en absoluto

de nada de lo que conforma su "manera de ser", como tampoco lo hace de sus inquietudes, problemas, creencias o lealtades. Es factible si, que si la organización resulta para él un ente de poderosa influencia, modifique alguna de tales variables o incluso las cambie y cambie él mismo como persona; pero en este caso o en el opuesto, o en cualquiera de las gamas intermedias que puedan darse, la personalidad inicial o la modificada seguirán estando latentes en cada matiz de su comportamiento.

La característica dinámica de la personalidad sobre la que hemos hablado, su capacidad de absorción y transformación, producen inevitablemente la interacción con el medio laboral, dentro del cual el individuo transcurre gran parte de su vida. Al respecto son muchas las reflexiones que podrían efectuarse y son incontables los enfoques que cabría producir frente a tan vasto tema.

Siendo la presente parte de nuestro trabajo solamente de caracter introductorio, creemos habernos extendido lo suficiente como para esbozar a grandes rasgos las implicancias que nos permitirán mas tarde solventar el desarrollo que tenemos previsto, por lo que seguramente nos veremos obligados a volver sobre el particular.

1.4. TRABAJO Y RELIGION

Puede afirmarse en términos generales que el hombre posee cierto sentido de lo sagrado, es decir de "aquello a que se atribuye un valor infinito o lo que implica una obligación incondicional" (27). La amplitud de este concepto incluye el concepto de religión, acerca del cual intentar una definición resultaría demasiado aventurado de nuestra parte. Al decir de GILBERT MURRAY (28) la religión es cosa que no puede definirse y esto parece asumir un cariz real frente a la falta de una definición de universal aceptación.

A los efectos de nuestro trabajo nos basta saber que desde hace miles de años los grupos humanos junto a la búsqueda de soluciones económicas y de organización social, han estado buscando paralelamente la solución a sus inquietudes espirituales, a sus temores y dudas frente a lo inexplicable o a lo incomprensible. Haciendo uso de su racionalidad, el hombre percibe la necesidad de dar respuesta a temas que escapan a las cuestiones comunes y que por ello entran en planos de más difícil asidero. Sabe que no puede dar explicación total a su ser, siente una extraña dependencia y -por sobre todo- asiste diariamente al misterio irreversible de la muerte.

Por otra parte se encuentra en constante lucha contra una naturaleza que lo acecha con sus inmensos poderes, como sus imprevistos y sus sorpresas y, que a su vez, es su única fuente de subsistencia.

Afirma MICKLEM (29) que aunque la religión tenga su aspecto racional, este no es sola ni primordialmente materia del intelecto, sino que antes es una respuesta al medio circundante; es el afán del hombre por encontrar una dimensión mas elevada que la propia. La religión es un concepto universalmente múltiple, que ha tomado diversas formas y que ha tenido también una suerte de evolución -o mejor cabría decir cronología- que le marca connotaciones con matices históricos, geográficos y étnicos, y que la vincula a otros aspectos constantes del devenir humano entre los que se encuentra el trabajo.

Las mas primitivas religiones que se conocen son las "animistas", es decir aquellas cuya base es la creencia de que dentro de objetos o animales habitan espíritus a los que hay que rendirles culto. Esta primer forma de conciencia religiosa es anterior al descubrimiento de la agricultura y corresponde a la época que GORDON CHILDE denomina "Salvajismo" y a la que DARCY RIBEIRO señala como la etapa de las tribus de cazadores y recolectores. Estas tribus eran pequeños conglomerados de seres nómades que vivían de la recolección de raíces y frutos y en menor escala de la pesca y de la caza, limitados por las circunstancias geográficas y climáticas. La vida preagrícola se calcula en medio millón de años, durante los cuales el hombre dominó el fuego, fabricó toscos instrumentos de trabajo, desarrolló idiomas y creó ciertas normas de convivencia a nivel grupal que permitieron los primeros síntomas de colaboración humana.

La acción del hombre en esta etapa está guiada por su precaria acumulación de sapiencia y por su religión (la "animista") que le daba una especie de seguridad emocional frente a los innumerables riesgos que debía enfrentar. Los grupos preagrícolas eran disímiles, notándose gran disparidad de patrimonios culturales entre ellos, a pesar de lo cual parecieran en líneas generales tener dos elementos en común: la forma de religión y los métodos de trabajo.

El descubrimiento de la agricultura producido originariamente entre los habitantes de la Mesopotamia y Egipto (8.000 A.C.) se difunde luego a la India (6.000 A.C.), China (5.000 A.C.), Europa (4.500 A.C.), Africa Tropical (3.000 A.C.) y América (2.500 A.C.), y da origen a dos procesos de los cuales surgen la agricultura y el pastoreo. Con el advenimiento de la agricultura nace el concepto de "dioses", seres sobrenaturales a los cuales se les rinde culto por medio de ritos y con la ayuda de sus intermediarios: los sacerdotes.

Los primeros dioses tienen directa relación con las fuerzas de la naturaleza vinculadas al quehacer agrario, como el sol, las lluvias o la fecundidad de la tierra; es decir los imponderables reguladores del buen éxito de las cosechas. Las primeras ciudades (Ur, Lagash, Nipur, todas en Sumner) producto del sedentarismo a que obliga la agricultura, tienen sus sacerdotes

(patesis) que realizando observaciones astronómicas guían las actividades agrícolas en connivencia con los dioses (Ki, diosa de la tierra; Enki, dios del agua, entre ellos). Los templos son originalmente depósitos de granos, en los cuales el almacenamiento implica una acción de gracias a las divinidades que lo hicieron posible.

Parecidas inclinaciones religiosas aparecen en la China primitiva donde la comunidad era eminentemente agrícola. De las investigaciones de GRANET (30) al respecto surgen interesantes connotaciones entre Trabajo y Religión, tales como la división -a nivel casi sacro- del año en dos grandes momentos: la primavera, cuando empieza el trabajo de los hombres, y el otoño, cuando se inician las tareas de las mujeres. Terminado el trabajo de recolección de las cosechas y encontrándose las familias en estado de abundancia económica, se celebraban festivales en lugares sagrados. La satisfacción y el regocijo por la finalización exitosa del trabajo, se transformaba en un deseo de adorar, siendo objeto de tal adoración el suelo, los árboles, el agua y todo aquello que había contribuido a la feliz conclusión de la tarea. Más tarde al llegar la temporada del frío, la estación muerta, el hombre se recluía a la espera del renacer de las cosas que consideraba hermosas y a cuyo retorno contribuía con el trabajo. La palabra dominante en esta filosofía es "Tao" cuyo equivalente más aceptable sería "naturaleza". Vivir conforme a Tao es vivir conforme a ese misterio total abarcativo y oculto, dentro del cual caben todas las cosas que existen.

El Tao toma modelo de sí mismo, el Cielo lo toma del Tao, la tierra toma modelo del cielo y el hombre de la tierra. La inserción del trabajo humano dentro de este esquema sagrado pareciera surgir al principio de la siguiente cita: "la destreza acompaña a un grupo de deberes (es aquí donde lo hallamos), estos deberes a la justicia, la justicia al poder espiritual del hombre, este poder espiritual al Tao, el Tao al cielo. El hombre sabio abrirá su corazón a la influencia de la naturaleza" (Libro Chuang Tzu).

Similar panorama ofrece el culto al Nilo de los egipcios o la primera época de la religión griega, en la cual el suelo constituye la madre tierra, prolífica a determinado tiempo y estéril en otros, pero capaz siempre de resuciar

tar recurrentemente por obra de un cambio natural y cíclico, materializado por la labor humana.

Las deidades de estas mitologías no deben considerarse como personalidades existentes y bien definidas, sino como representantes de una naturaleza "vista a la luz de lo infinito e inmutable", donde el sentido de Dios (dicho así con mayúscula) es todavía oscuro. Elementalmente, el hombre que necesita de la naturaleza y a la vez le teme, involucra tal vez sin quererlo los conceptos de trabajo y religión.

Este sentido de Dios incluido tácitamente en el culto a la naturaleza y que aparece también en la mitología de los primitivos, pueblos americanos (aztecas, mayas, chibchas, incas, etc.) se va manifestando luego en las distintas corrientes de religión que hoy conocemos. Diferenciadas por una gran cantidad de matices, todas sin embargo parecen perseguir un único objetivo: hallar la comunicación entre lo humano y lo divino.

La mas antigua de las religiones actuales, el hinduismo, cuyo origen puede remontarse a más de 4.000 años, sostiene como dogma la búsqueda de la unión del hombre con el espíritu eterno o "Brahma", el cual no obedece a ningún tipo de corporización sino que -como lo llama MICKLEM (31)- constituye "lo sagrado impersonal".

Simple en teoría pero muy compleja en su práctica, esta religión sostiene una disciplina ascética y estados profundos de meditación y concentración.

Para el hinduismo la vida se eterniza a traves de transformaciones constantes, durante las cuales los seres adoptan formas inferiores y superiores, razón por la cual prohíbe dañar cualquier forma de vida animal. Propugna además un rígido sistema de castas, reservando las más altas a los sacerdotes y las mas bajas a aquellos que realizan las tareas más penosas.

Su referencia al trabajo parece entonces ser negativa, ya que éste se deja relegado a la parte decreciente de la escala social de valores que se impone.

El atraso y la mínima calidad de vida de los pueblos que profesan este culto condice con tal filosofía.

Por oposición resulta interesante citar una religión hoy casi desaparecida, el "mazdeísmo", creada por Zoroastro en el siglo VI A.C. y que declinó hacia

nuestro siglo VIII. El mazdeísmo sostenía la creencia de que el triunfo del espíritu del bien (Ormuz) solo podía resultar posible si se le rendía culto a través del cumplimiento de la ley, la pureza de las intenciones y el trabajo, sin que para ello fueran necesarios altares, o templos. Dentro de lo "sagrado impersonal" también puede considerarse el "budismo" creado por Siddharta Gautama (563 a 483 A.C.), culto ascético, casi monástico, cuya mayor revelación constituye la eliminación del dolor a través de la supresión de todo deseo. Pese a tener características similares se opuso históricamente al hinduismo, desconociendo su sistema de castas y variando por lo tanto -en muchos ámbitos geográficos- las condiciones sociales y las del trabajo. La rudimentaria economía agrícola apoyada en el fraccionamiento impuesto por la religión brahmanística, debió dejar paso a una amplia corriente comercial y transformadora que -sin buscarlo- el budismo fué produciendo. Hasta aquí nos hemos referido a religiones politeístas y a otras a las que podríamos llamar éticas. En cuanto a las monoteístas, tendríamos que comenzar por el "judaísmo", cuya base de sustentación está dada por las Tablas de la Ley o Diez Mandamientos, recibidas por Moisés durante la migración del pueblo judío a través del desierto de Sinaí. La historia del pueblo hebreo, que durante siglos careció de territorio y gobierno propios, pero que logró conservar su identidad a través de una férrea defensa de lo étnico y religioso en unión a una continuada laboriosidad, pareciera ser la mejor confirmación de la tesis de los filósofos moralistas que afirmaba que la religión y el trabajo constituían los mayores aglutinantes sociales conocidos.

Dentro del esquema monoteísta pero sin limitaciones raciales de ninguna especie, la religión que cubre tal vez la mas grande extensión geográfica del mundo es el "islamismo". Creada por Mahoma en el siglo VII de nuestra era, adaptó antiguas tradiciones conjuntamente con los aspectos judáicos y cristianos que se ajustaban al espíritu árabe, utilizando su doctrina para la unificación de Arabia por vía de la novación religiosa.

El conjunto de relaciones orales de Mahoma se conoce como el Corán, y entre sus preceptos figura la condena de los juegos de azar y la usura, de lo que

derivaría directamente la afirmación del trabajo como única vía para ganar el derecho a la subsistencia y al progreso. Pero el "islam" pertenece a las llamadas "religiones de la voluntad", donde Dios (llamado Alá en este caso) es concebido como un ser imperativo, perfecto, activo y dueño de la Historia y la Naturaleza. Es un culto demasiado fatalista, frente al cual la fuerza modificadora del trabajo pareciera no tenerse en cuenta.

Nos quedaría por último hacer referencia al Cristianismo cuya posición respecto del trabajo, por clara y conocida por nosotros, nos exime de mayores comentarios. Para el Cristianismo el trabajo configura la dignificación del hombre, revistiendo a la vez el carácter de derecho y obligación. El hombre colabora con Dios en la creación y recreación de lo existente y su tarea diaria va moldeando el mundo y la vida. El culto al esfuerzo y a la dedicación, a la generosidad y al respeto mutuo de los seres humanos, coloca a la filosofía de Cristo como la base cierta para el logro de una mejor calidad de vida laboral.

Resulta apropiado recordar los conceptos de SS. JUAN PABLO II en LABOREM EXERCENS (32), de los cuales extractamos el siguiente compendio:

- El fin del trabajo no solo es procurarse el pan cotidiano sino también contribuir al continuo progreso de las ciencias y la técnica, y a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad.
- El trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el cual determina su característica interior y constituye en cierto sentido su naturaleza.
- El problema del trabajo humano es un "elemento fijo", tal vez la clave esencial de toda la cuestión social. Es una dimensión fundamental de la existencia del hombre; una actividad "transitiva"; un proceso universal y al mismo tiempo individual.
- La Técnica es un conjunto de instrumentos, vinculante de sujeto y objeto. Como persona, el hombre es sujeto del trabajo (Dimensión subjetiva); condiciona así la propia esencia ética del trabajo, cuya dignidad no se encuentra en su dimensión objetiva sino en su dimensión subjetiva. El trabajo está en "función del hombre".

- El trabajo es una vocación universal; es una virtud como actitud moral (Orden social del trabajo), que no debe usarse en contra del hombre. Como causa eficiente primaria tiene prioridad respecto del capital, el cual es solo un instrumento.
- La apropiación de la naturaleza (principio de la propiedad) es la apropiación de un puesto de trabajo. El conjunto de medios es fruto del patrimonio histórico del trabajo. No se debiera separar ni contraponer capital y trabajo.
- El error del economicismo es considerar exclusivamente al trabajo humano según su finalidad económica. En el sentido que los bienes no pueden ser poseídos contra el trabajo, el derecho a la propiedad privada está subordinado al derecho al uso común.
- El capital se crea incesantemente gracias al trabajo; ello justifica una propuesta de copropiedad de los medios de producción, y participación de los trabajadores en la gestión y en los beneficios. No obstante se podrá hablar de socialización únicamente cuando quede asegurada la subjetividad de la sociedad.
- El Estado resulta ser el empresario indirecto que regula el marco, condicionado por las interrelaciones del contexto internacional. El empresario directo recibe por transferencia estos condicionamientos como variables no controlables. Esto también apareja inequidades al sistema.
- El ideal es encontrar el empleo adecuado para todos los sujetos capaces de dicho empleo. Lo contrario es el desempleo, contra el cual debe actuar primordialmente el empresario indirecto, globalizando sin centralizar y tratando de hallar las condiciones más justas.
- Los derechos específicos del trabajo comienzan con su organización adecuada y con la justa remuneración. La justicia de un sistema socio-económico puede ser valuado según el modo como se remunera el trabajo; esto constituye una verificación concreta de la justicia. A tales derechos deben seguirle el sentimiento de pertenencia, el acceso a las prestaciones sociales, al descanso, a ambientes de trabajo y procesos de producción que no perjudiquen la salud física y moral del trabajador; el derecho a asociarse en sindicatos no "partidistas" y a esgrimir el derecho de huelga,

medio legítimo aunque extremo que no debe tornarse abusivo.

- No debe soslayarse el aspecto espiritual del trabajo. En toda labor participa el hombre completo (cuerpo y espíritu), lo que invalida cualquier enfoque exclusivamente materialista del tema. A través del quehacer humano no solo deben multiplicarse los frutos del esfuerzo sino también afianzarse la dignidad humana, la unión fraterna y la libertad. Compartimos plenamente estos conceptos, que sin duda reaparecerán directa o indirectamente en el transcurso de nuestra exposición.

Cabría tal vez para no incurrir en omisión, hacer referencia a los elementos subyacentes y a las derivaciones del fenómeno histórico de la Reforma. Seguramente encontraríamos interesantes diferencias entre católicos y protestantes vinculados con la transformación de las estructuras económicas y las disimilitudes de desarrollo económico de determinados países que practican una u otra religión (tal como fue tratado por MAX WEBER en 1905). Pero nuestra intención no es profundizar en ese sentido ni en ningún otro de análoga polémica. Solo hemos tratado en esta apretada referencia señalar que desde el animismo en adelante, ese "sentido de lo sagrado" que hemos citado al principio y esa búsqueda de lo divino que motiva cualquier acto de fé, es universal y constante, y directa o indirectamente guarda relación con nuestro tema principal, al que también le asignamos tales calificativos.

1.5. TRABAJO, ETICA, LIBERTAD Y OCIO

Hasta aquí, esta sección de nuestro trabajo ha estado dedicada a referenciar a grandes rasgos el marco en que se halla inserto nuestro tema principal. Como hemos señalado en varios párrafos y como surge directamente de su lectura, no ha sido nuestra intención profundizar en demasía sobre tópicos de otras ramas del saber en las cuales somos casi profanos y que individualmente hubieran merecido extensos trabajos específicos. Seguramente temas como el que intentamos desarrollar se enriquecerían con un tratamiento de investigación multidisciplinaria, a través del cual la complementación de distintos puntos de mira redundaría en conclusiones mucho más completas y de más amplio panorama. De todas maneras no hemos querido omitir algunos comentarios que hemos creído interesantes para nuestra labor, expuestos con las limitaciones apuntadas pero basados en opiniones calificadas que hemos tratado de asimilar a nuestros propósitos.

Por lo tanto entendemos que el espectro de las connotaciones del trabajo con otras grandes constantes del devenir humano, ya ha ocupado la parte que le teníamos asignada en nuestra planificación previa. No obstante y como consideraciones últimas al respecto, haremos una breve mención de los conceptos éticos aplicables al trabajo y a su vinculación con otros dos fundamentales temas: la libertad y el ocio.

La historia de la humanidad reconoce grados de evolución ética a manera de peldaños, en cuyo transcurso una vez alcanzado un escalón superior no resulta posible descender sin un desprestigio ético. Lo mismo sucede a nivel individual, cuyo mas alto escalón es la autodeterminación moral. Tal autodeterminación no significa la existencia de una sujeción a conductas arbitrarias sino la fidelidad pura a ciertos convencimientos internos, los cuales accionan los mecanismos de la voluntad. Dice NOHL (33) que la voluntad tiene ciertas cualidades formales entre las cuales se encuentran la energía y la perseverancia, que ayudan a alcanzar el estado de armonía interior necesario para la auto-

determinación moral.

Por su parte la moralidad está también conformada por una serie de principios materiales entre los cuales predomina el llamado de la "voluntad activa", una de cuyas modalidades es la energía traducida en el trabajo. Tal actividad es lo que organiza la vida y es la que permite la consecución de metas cuyo alcance -siempre desde el punto de vista ético- nos satisface y nos eleva.

Pero como ya hemos visto, la actividad organizada requiere la vinculación armónica de los seres humanos, la fidelidad a un vínculo común y la objetividad y justicia a que se somete toda la vida ética. Para ello los hombres han creado sus reglas de juego, las que han considerado mas justas y equitativas, es decir han hecho nacer la ley, al conjuro de la cual deberían hallarse los niveles mas adecuados de equilibrio. Este equilibrio para estar imbuido de un imprescindible contenido ético, debería situarse entre el reconocimiento de la libre actividad creadora y los límites de la arbitrariedad.

Todos sabemos que no siempre ha resultado de esta manera y que aún hoy -a esta altura del progreso tecnológico y de la convivencia social- las acciones humanas no guardan el contenido ético necesario. No existe ninguna actividad sin contenido, ningún obrar sin obra, ningún esfuerzo sin rendimiento (34). Pero de la amalgama de esfuerzo, actividad y obra, no surge la mayoría de las veces el equilibrio que valore el contenido, reconozca la autoría del obrar y premie proporcionalmente el rendimiento. El hombre debe ir creciendo con su meta, otorgando y recibiendo respeto al principio de autodeterminación moral, en un espacio donde la libertad sin arbitrariedad adquiera plena vigencia.

El trabajo humano, como ya hemos dicho, es un enorme aglutinante de acciones y voluntades que dinamiza el mundo y lo hace posible; ha acompañado la evolución de la sociedad, se ha introducido en su historia y está presente en las creencias y sentimientos que acercan al hombre a lo sagrado. Estrechamente vinculado con este aspecto, las relaciones originadas en el trabajo deberían mostrar como principal base un fuerte contenido ético.

4

La armonía interior de la que hemos hablado debería surgir -entre otras cosas- de la satisfacción de haber ganado nuestras metas a través de nuestro continuado esfuerzo, respetando y valorizando el esfuerzo de los demás y sin descender del peldaño que nuestro crecimiento moral haya alcanzado.

Decía BACON que el trabajo es el hombre mas la naturaleza. A esto podríamos agregar sin temor a equivocarnos un nuevo término que, traducido al lenguaje ético, se resumiría como "autodeterminación moral en libertad sin arbitrariedad". Este sentido de libertad no se opone al de organización ni es sinónimo de un individualismo anárquico.

El hombre se ha ido liberando paulatinamente de la presión de la naturaleza, se ha ido encumbrando en sí mismo con su labor diaria, material o intelectual, y ya no encuentra que aquella le oponga la resistencia de antaño. Pero en su camino hacia una mejor condición de vida encuentra ahora nuevos problemas que muchas veces lo acercan a la frustración y a la alienación psicológica.

Su esperanza ahora está centrada en los frutos del progreso tecnológico, siempre y cuando éste sea su sirviente y no su amo, para lo cual deberá operarse idéntica evolución que la técnica en otros aspectos menos cuantificables pero tremendamente decisivos para su destino futuro.

Si esto sucede, el hombre trabajará cada vez menos, es decir tendrá mas acceso al ocio, aunque debiéramos aclarar que no todo tiempo libre de actividad laboral constituye ocio. En este sentido tornamos a compartir ideas de FOURASTIE (35) quién secciona el tiempo humano en tres compartimientos básicos, reducidos por nosotros a la siguiente fórmula:

$$T_t = T_l + T_b + T_o$$

siendo:

T_t = tiempo total.

T_l = tiempo laboral (lapso dedicado al trabajo rentado).

T_b = tiempo biológico (lapso dedicado al descanso, alimentación, etc.), y

T_o = tiempo de ocio.

Esto no configura un esquema rígido e inalterable, ya que T_b y T_o tienen

dentro de sí un fuerte componente subjetivo que relativiza la ubicación de ciertas acciones humanas dentro de uno u otro término. Cualquier necesidad vital o social que exceda lo sicofísico (por ejemplo ciertos compromisos de convivencia) pueden ser T_b para algunos y T_o para otros. Ir de compras o comer fuera de casa pueden llegar a configurar "ocio", y en cambio no lo serían (pese a no ser ni T_l ni T_b) concurrir a sepelios o a determinadas fiestas de compromiso familiar o laboral. No resulta entonces tan sencillo definir que:

$$T_o = T_t - (T_l + T_b),$$

por todo cuanto hemos apuntado, además de la pérdida de tiempo libre que debiéramos computar por los traslados desde y hacia los lugares de trabajo, muy especialmente en los conglomerados urbanos, cuyos problemas integrales tratamos por separado.

La delimitación del tiempo del ocio (T_o) depende entonces:

- 1°) de la personalidad de quién lo disfrute.
- 2°) del tiempo restante a la suma de $T_l + T_b$, según cada caso, y
- 3°) de las posibilidades económicas de cada individuo.

El ocio es un fenómeno relativamente nuevo nacido por obra del progreso tecnológico y de la lucha por las reivindicaciones sociales. Si la ecuación sigue funcionando, el incremento del adelanto tecnológico (que hoy nos parece irreversible) incrementará la posibilidad del ocio, más aún si los mecanismos actuantes a partir de los límites del crecimiento económico trasladan la eficacia creciente del aumento de la producción a una especie de efectividad que compatibilice un nivel adecuado de la misma con menores horas invertidas en T_l .

Siendo que el individuo está obligado a encontrar en sí mismo, en función de su propia personalidad, los motivos de su actividad en el devenir de su existencia, está claro que un mayor tiempo liberado condicionará menos (con la restricción económica ineludible) la elección de un tipo de vida y de las actitudes que asuma. Por ello el ocio es condición para pensar en situación de libertad, como un derecho posible y exigible a esta altura del avance tecnológico, allí donde éste lo torne viable.

Si bien sostenemos el valor y la necesidad bajo mas de una óptica del trabajo humano, y consideramos imprescindible su humanización y desalienación con vistas a una calidad de vida laboral creciente, no podemos dejar de advertir que una distribución más equilibrada entre los términos temporales a que hemos aludido (T_1 ; T_b y T_o) puede brindar al hombre una mas profunda dimensión, dándole un mayor dominio sobre sí mismo en un marco donde amplíe su autodeterminación legal, es decir, su libertad.

2. LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

2.1. FUNDAMENTACION DEL CONCEPTO DE "CALIDAD DE VIDA"

De poco valdría al hombre el transcurrir de su existencia, si durante la misma se viera impedido de alcanzar los niveles de satisfacción compatibles con su capacidad de razonamiento y percepción y en proporción directa a los esfuerzos desplegados en aras de la consecución de sus fines. Conciente o inconcientemente, el ser humano ha vivido y ha actuado desde siempre, con la mira puesta en un futuro mejor, donde los bienes fueran mas abundantes, la justicia mas equitativa, los sacrificios menores, la facultad de elección mas amplia, la dignidad y el respeto menos utópicos.

Desde el principio el hombre se ha visto enfrentado a un circuito que, comenzando por el conocimiento de una necesidad, prosigue con el esfuerzo tendiente a satisfacerla, para una vez conseguido su cometido volver a recomenzar para satisfacer nuevamente esa misma necesidad u otra cualquiera. El nivel de satisfacción resulta entonces fugaz unas veces e insuficiente otras, quizás porque como afirma FOURASTIE (36) "el globo terrestre sustenta a duras penas la vida humana".

Durante centenas de miles de años el hombre ha venido acumulando lo que conocemos como "progreso", partiendo de objetivos y logros que -vistos desde nuestra perspectiva actual parecen directos y simples. Con el devenir histórico las complejidades se fueron acentuando, al mismo tiempo que se fue ampliando la determinación de objetivos y la gama de necesidades. Desde las primitivas y elementales del ser prehistórico (lugar para guarecerse, alimento para sobrevivir, incipientes vestimentas, toscos elementos para su lucha contra la naturaleza) hasta las de nuestros días, el hombre ha ido descubriendo múltiples y nuevas formas de satisfacerse, contando para ello con la potente realimentación del avance tecnológico.

Con ese mismo devenir, el hombre se vió precisado a cambiar sus méto-

dos de acción y a crear organizaciones cada vez mas grandes y cada vez mas distantes de las primeras agrupaciones humanas reducidas e íntimas. Y se vió también desde entonces enfrentando a problemas inéditos de interacción entre él y la organización, con aparente preminencia para ésta en el juego de intereses y conveniencias que paulatinamente se fue tejiendo. Tal como afirma PRESTIUS (37) nuestra sociedad se convirtió definitivamente en una "sociedad organizacional" donde -podríamos agregar- la primigenia relación del hombre con su semejante -sin dejar de ser importante y todavía conflictiva- ocupa un espacio de tiempo mucho menor, frente al lapso que invierte cada ser humano tratando con o representando a organizaciones de toda índole. Pero antes, ahora o mañana, tanto para el hombre cuyo habitat era una comunidad restringida, como para éste que se desenvuelve en complicadas y extensas aglutinaciones, o para el ser futuro al que le quepa continuar con la subsistencia de la especie, la primordial aspiración fue, es y será cubrir con satisfacción ese transcurrir del que hablábamos al principio.

Si bien este deseo está instintivamente arraigado al hombre desde el comienzo, fue tan solo en 1972 cuando se lo resumió en la expresión con la cual hoy se lo individualiza: "calidad de vida". Sucedió durante las jornadas del Consejo Nacional de Productividad de Francia, celebrado por entonces en la ciudad de Marsella, siendo su autor ANTOINE RIBOUD, quién para fundamentar la defensa del concepto recurrió a una afirmación para nada novedosa, algo abrupta, pero igualmente válida: "No hay mas que una Tierra. Y no se vive sino una vez".

Desde allí, el tema de la "calidad de vida" ha recorrido como tal el interés de especialistas, intelectuales y científicos, aunque debiéramos aclarar que, sin hacer uso del rótulo, idénticas inquietudes suscitaron el estudio y el esfuerzo de otros pensadores durante todas las épocas de la historia. Es que el concepto de "calidad de vida", condicionado por subjetividades, tiempo y circunstancias, puede haber ido variando en lo que hace a su conformación exterior o en lo que de cuantificable le atañe, pero indudablemente ha conservado el fundamento que le dió origen y ha mantenido la esencia que permi-

tió su supervivencia.

Vivir con calidad es un sentimiento irrenunciable de todo ser humano, aunque a veces se sustente hasta en forma casi inconciente. Es además una aspiración constante y creciente, que no avizora un enunciado último que la torne rígida y final. Es en definitiva, una aspiración infinitamente incompleta y como tal, consistente y válida.

2.2. SUGERENCIAS PARA UNA DEFINICION DE CALIDAD DE VIDA

Arriesgar una definición que compendie el concepto de "calidad de vida" en su exacta medida, no resulta tarea fácil.

No por lo menos si antes no hacemos una serie de consideraciones acerca de la diversidad de grados que la misma puede asumir, esencialmente en función de los dos aspectos siguientes:

- 1) En función de la época para la cual se define.
- 2) En función del sujeto que formula la definición.

El primero de estos aspectos deviene del innegable andar de la evolución humana, que ha hecho que cada época de la historia se desarrollase con características propias, no permitiendo su identificación con otros lapsos a los efectos de un análisis sin diferenciaciones. El segundo en cambio pone en el tapete la variedad de óptica del ser humano, de acuerdo con los elementos que conforman su personalidad y que, en consecuencia, condicionan su opinión.

Uno y otro debieran ser salvados si lo que se pretende es hallar la mayor objetividad posible, a través del camino metodológico mas correcto. Tal vez sería conveniente comenzar por analizar la faz lingüística de la expresión, teniendo en cuenta que cualquier actividad mental debe inevitablemente basarse en el lenguaje.

Si bien éste es solo una estructura convencional de la que se valen los seres humanos para comunicarse, no podemos olvidar que -como dice CASSIRER (38)- el hombre se ve envuelto en formas lingüísticas hasta tal punto, que no puede ver ni saber nada excepto por mediación de ellas. Definir lexicográficamente implica entrar en la dimensión semántica, es decir en la parte descriptiva o lingüística de la Semiótica (Teoría General de los Signos).

Especificar el significado de un término implica a su vez la existencia de dos matices que deben funcionar al unísono:

- 1) La intensión del término, es decir el conjunto de todas las propiedades que un objeto debe tener para que se le aplique ese término; y

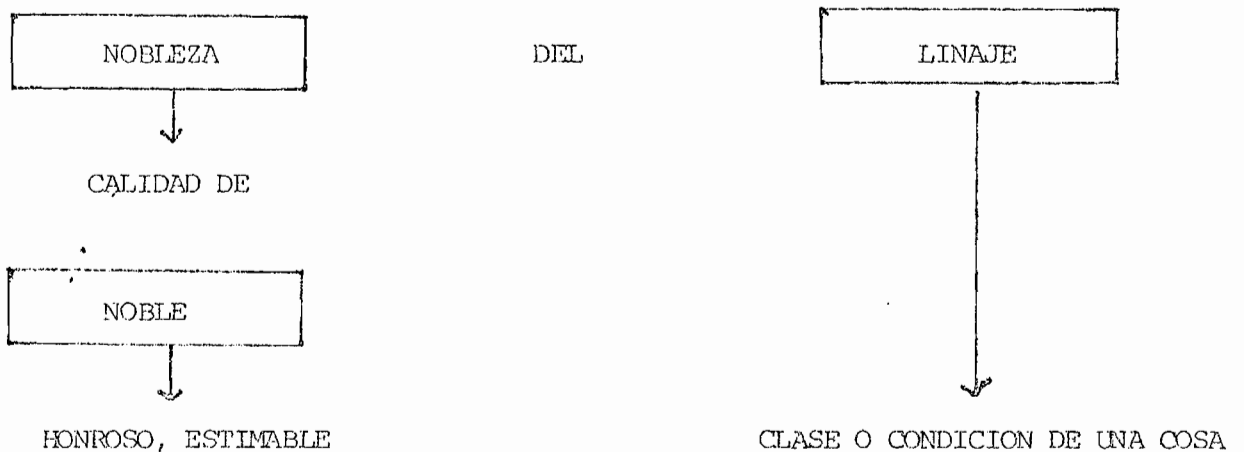
2) La extensión del término, es decir el conjunto de individuos a los cuales se le aplica el término.

Si definimos por intensión es imprescindible mencionar todas las propiedades, mientras que si lo hacemos por extensión es necesario la directa demostración de todos los ejemplares del conjunto. En nuestro caso conocemos la extensión (el género humano) pero debemos determinar la intensión y para ello adoptamos dar características definitorias que se adecuen estrechamente al uso que se le da en el lenguaje. Por lo tanto intentaremos una definición nominal (por oposición a las definiciones reales que refieren cosas), semántica y lexicográfica.

Si damos como válido el argumento de CASSIRER, podemos introducirnos en el análisis propuesto requiriendo el significado de la palabra "calidad". Efectuada la respectiva consulta, diccionario mediante (39), podemos encontrar que "calidad" posee las siguientes acepciones:

- Manera de ser de una persona o cosa
- Caracter, genio, índole
- Importancia y gravedad de una cosa
- Nobleza del linaje

Pasemos por alto las tres primeras y fijemos nuestra atención en la última, que encierra a mi entender una idea más profunda que comprender y un acercamiento mas propicio a nuestra tarea. Dado que esta acepción está determinada por recurrencia, debemos seguir indagando, para lo cual nos valdremos del pequeño esquema que insertamos a continuación:



Tomado entonces desde este enfoque y hasta esta altura del análisis, el vocablo "calidad" estaría denotando la existencia de una cosa a la que puede adjudicársele la cualidad de "honrosa" o "estimable". Esta faz lingüística constituye nuestra primera sugerencia, y una definición basada únicamente en ella debería decir:

"Calidad de vida es el estado honroso de la existencia humana."

Pero una definición no termina en la mera consecuencia del análisis lingüístico de una palabra o frase, muy especialmente si el sujeto al cual debe aplicarse lo que se está definiendo, es nada menos que el hombre. Los vocablos que componen cualquier idioma, van asumiendo características mas profundas y significados mas ricos a medida que el uso los va interactuando con la realidad circundante, asignándoles -por necesidad de expresionmáticos o extensiones con los que no contaban al principio. Por lo tanto, una definición debiera tener en cuenta esa especie de elasticidad imperiosa que se apodera de todos los lenguajes, y captar el enriquecimiento -a veces implícito, a veces aflorante- del concepto que se está tratando de definir. Lo dicho supone una suerte de acumulación sedimentada por evolución, que no hay que tomar solo en su última capa -la visible- sino compendiar del principio al fin en su dimensión mas equilibrada. Aquí cabría nuestra segunda sugerencia: definir para hoy, pero sin desvirtuar ayer ni ignorar mañana.

Una definición que tuviera en cuenta nuestra primera y segunda sugerencia debería decir:

"Calidad de vida es el estado honroso de la existencia humana, en función de los medios disponibles y los conocimientos alcanzados."

Si diéramos por terminado nuestro cometido en este punto, estaríamos omitiendo considerar el segundo de los dos condicionantes enunciados al principio, es decir el que hace alusión al aspecto meramente subjetivo. Para no caer en subjetivizaciones (nunca podremos hacerlo del todo) debemos obligadamente generalizar, a sabiendas de que ello significa adoptar un término medio o una medida de equilibrio que implica a su vez la manifestación de un juicio de valor propio que puede no resultar objetivo al análisis ajeno.

De todas maneras y a riesgo de que así suceda, creemos imprescindible la con-

sideración de esta tercer sugerencia, que podría resumirse así: definir en función de un término abarcativo de la totalidad de los sujetos alcanzados por el objeto de la definición. La sumatoria de nuestras sugerencias daría como resultado la siguiente definición:

"Calidad de vida es el estado honroso de la existencia humana, en función de los medios disponibles y los conocimientos alcanzados, observado en términos que permitan la satisfacción de necesidades materiales y abstractas en condiciones de equidad y en relación directa al esfuerzo empleado para la consecución de tales satisfacciones."

Este enunciado queda solamente a manera de proposición y como elemento que tomaremos como válido para la continuidad de este estudio, no sin antes remarcar el alcance de dos vocablos: "honroso" y "equidad". El primero lo formulamos en el nivel mas amplio y mas considerable que pudiera aplicársele, asimilándolo a "digno", "estimable" o "propiamente deseable". El segundo lo manifestamos estrechamente ligado a un tercer vocablo que también mencionamos: "esfuerzo".

A este triángulo conceptual nos estaremos refiriendo de aquí en adelante.

2.3. LA CALIDAD DE VIDA EN EL TERRENO LABORAL (CVL)

Si intentáramos imputar por clases de actividad el tiempo de los seres humanos, encontraríamos que el trabajo (tomado en la acepción a la que adherimos en el Capítulo 2 de esta Parte) figuraría absorbiendo mas de un tercio de la unidad considerada. Por otra parte, determinada la trilogía "trabajo-ocio-descanso" como los términos configurantes de la ecuación dada, surgiría a las claras la importancia del primero por su rol de condicionante de los otros dos.

El trabajo visto como "el modo social mas profundo de la perseverancia en el ser" como dice NAVILLE (40) obra como dominante de la administración del resto del tiempo de la existencia humana, como si este fuera un sobrante que solo pudiera ser utilizado una vez consumida la porción mayor imprescindible e ineludible que sustenta tal perseverancia.

Colocado dentro de un contexto en que la naturaleza es al mismo tiempo compañera y oponente, el hombre utiliza el trabajo como una especie de puente para llegar a ella, aprovecharla, vencerla, disfrutarla o al menos coexistirla en mutua dependencia, en su afán de ir logrando una suerte de liberación frente a la presión de sus crecientes necesidades.

Tal como dice VAZQUEZ VIALARD (41) el trabajo produce un hecho paradójal "concebido como los aspectos opuestos de una misma realidad". "Por un lado esa actividad lo desata de las ligaduras de lo natural; por el otro, le restringe la libertad: lo obliga a un hacer, a una disciplina, a un quehacer." La restricción de la cual hablamos, es en la práctica una autorestricción que el hombre se impone a cambio de lo que pueda conseguir sojuzgándose a ella. Es además la opción entre el ocio y el ingreso como elementos contrapuestos de una elección condicionada por circunstancias y necesidades. Pero es también lo que le permite al hombre su propia evolución y -lo que es mas importante; la evolución del género humano en su lucha contra el racionamiento de bienes económicos a que lo somete la naturaleza.

RIBOD afirma que en esta evolución el hombre ha encadenado tres concep-

tos sobre los cuales funciona lo que podríamos llamar el "mecanismo laboral": tener, ser y poder. El "tener" representa sin lugar a dudas la remuneración obtenida, es decir la porción de egresos o asignaciones que la empresa entrega al trabajador en pago de su tarea. "Ser" tiene un significado mas amplio que el llanamente existencial y abarca no solo el sentido de "estar" en determinada organización como un elemento mas de su andamiaje, sino también el ejercer la sensación de hallarse cumpliendo un rol que es apreciado, respetado y entendido en su justa medida. "Poder" se asimila a la posibilidad de utilización de la propia creatividad y al acceso futuro a una etapa superior en la cual los trabajadores no ocuparían solamente una posición de espectadores y ejecutantes de decisiones extrañas, sino que obrarían como sugerentes o aportantes a la configuración de tales decisiones. Durante muchísimo tiempo los conflictos entre los trabajadores y sus respectivas organizaciones se ciñeron únicamente a las reivindicaciones de "tener", es decir a aquellas pura y directamente materiales, quizás porque los niveles remunerativos fueran solamente de subsistencia, y su elevación resultara un tópico demasiado excluyente. Con posterioridad -y sin que se agotaran ni mucho menos las discrepancias en materia salarial- comenzaron las gestiones por las reivindicaciones de "ser", que se continúan debatiendo en nuestros días, en los que han comenzado a plantearse las cuestiones vinculadas con la faz "poder". "Ser" y "Poder" parecen conectarse con aquel enunciado de ANAXAGORAS que sustentaba la superioridad del hombre a través de la aplicación de su experiencia, su memoria, su inteligencia y su destreza. Tal vez en lo que acabamos de exponer se resume la evolución de la calidad de vida laboral, que es nuestra intención comentar específicamente en un capítulo posterior. Pero lo que nos interesa señalar aquí es la trascendencia que para todo ser humano adquiere el funcionamiento de ese "mecanismo laboral" del que va a depender su ascensión por la escala de ambiciones que se plantea como programa de objetivos de bienestar creciente. Correspondería a esta altura trasladar nuestra definición general de "calidad de vida" al ámbito laboral y conectarla con la teoría de RIBOLD que hemos creído importante citar.

Diríamos entonces que:

"Calidad de vida laboral es el estado honroso de la porción de existencia humana dedicada al trabajo y en relación a éste, en función de los medios disponibles y los conocimientos alcanzados, de manera que permita la satisfacción de necesidades materiales (concepto de "tener") y abstractas (conceptos de "ser" y "poder") en condiciones de equidad y en relación directa al esfuerzo empleado para la consecución de tales satisfacciones."

Como hemos dicho anteriormente, todas estas alternativas se plantean hoy (y también se plantearán mañana) dentro de un contexto organizacional sumamente intrincado y vasto. TANNENBAUM y DAVIS (42) opinan que "probablemente nunca han sido tan aparentes las estrechas relaciones existentes entre la evolución de las organizaciones y la madurez del hombre, así como de extrema importancia para ambos". Agregando además: "cada vez se precisa mas inventiva y mas colaboración entre individuos y grupos". Según LUKE (43) vivimos en una época donde las complejidades se acumulan y en la cual el tamaño de las organizaciones no contará tanto como su capacidad de adaptación e innovación y su tendencia a una flexibilidad que le permita ir absorbiendo las cambiantes secuencias del porvenir. Esto implicará asumir un proceso de integración organizacional de tal magnitud, que en él no habrá lugar para el prurito de no ceder ni para la exigencia de que las empresas reserven para sí, el monopolio de liderar los cambios.

Resulta indudable que el futuro abre la puerta de un desafío que compromete a todos los estudiosos del tema, ya sean sicólogos, sociólogos, economistas o expertos en organización y administración. Será preciso poder medir -sin llegar a cuantificar fríamente- el clima social de cada organización, su estado de convivencia interna y el cúmulo de inquietudes, expectativas, frustraciones o satisfacciones que experimentan a diario individuos y grupos. Será necesario indagar en el contexto donde se enmarca cada organización, para comprender exactamente la naturaleza de su habitat, con las connotaciones de raza, cultura y geografía que seguramente condicionan su personalidad. Será prioritario comprender que toda organización está compuesta por seres humanos disímiles, generalmente cambiantes, con distintos grados de permeabi-

lidad a estímulos e influencias, falibles y con asimilaciones dispares a los sub-grupos que les toque compartir. Será imprescindible entender que entre hombre y máquina, entre inventiva y tecnología, uno es el creador y otra es solamente la creación, es decir su derivación simple y directa, puesta en funcionamiento pura y exclusivamente para servirlo, en toda la expresión de la palabra.

Como menciona J.P.IVALDI (44) habrá que alcanzar dos etapas: 1º) hacer que la calidad de vida laboral evolucione hasta hacer la vida laboral mas soportable. 2º) hacer que la vida laboral sea realmente atrayente. En la actualidad estamos surcando los caminos de la primer etapa. No existen para ello fórmulas precisas, recetas seguras o métodos infalibles que garanticen el éxito. Se trata nada menos que de aunar los intereses de hombres y organizaciones, de individuos y grupos, en un mundo de crecientes necesidades y ambiciones que no se renuncian, y en un medio donde cada día parece mas fácil contraponer que conciliar.

Estamos además en un mundo donde las desigualdades de todo tipo se ahondan a partir de un vertiginoso avance tecnológico; donde es muy difícil y hasta imposible hacer comparaciones de continente a continente, de país a país, de región a región; donde resulta aventurado medir el tiempo de los vaticinios, porque ese mismo tiempo opera heterogéneamente en su propio transcurrir.

Estamos por último, a la vista de novedosos problemas ecológicos, económicos, políticos y sociales, que devengarán sin duda una inestabilidad de análisis poco propicia para el desarrollo de cualquier teoría. Sobre todas estas dificultades, el hombre deberá avanzar hacia su libertad, su paz y su bienestar. La obtención de esa calidad de vida laboral que el hombre merece, deberá mantenerse como meta primordial y como aspiración máxima para la concreción de un mundo mejor.

Referencias Bibliográficas

- (1) FOURASTIE Jean, ¿Por qué trabajamos?, Eudeba Bs.As., 1977.
- (2) JACCARD Pierre, Psicosociología del Trabajo, Ed. Sagitario S.A., Barcelona, España, 1967.
- (3) SANTO TOMAS, De los Principios de la naturaleza, Ed. Aguilar Arg. S.A., Buenos Aires, 1977.
- (4) F.DERM BARRET, La dirección por objetivos y su poder de transformación, Adm. de Empresas, Vol.VIII, Tomo A, Edic.Contabilidad Moderna, Bs.As.,1978.
- (5) FREUD S., Civilización y su Descontento, citado por JACCARD Pierre (2).
- (6) BLONDEL Charles, Introducción a la Psicología Colectiva, Ed.Troquel, Bs.As., 1966.
- (7) MEYERSON Ignace, Journal de Psychologie, París-LII, citado por Pierre JACCARD (2).
- (8) RIBEIRO Darcy, El proceso civilizatorio: de la revolución agrícola a la termonuclear, Centro Editor de América Latina, Bs. As, 1971.
- (9) MORGAN Lewis H., Ancient Society, N.York, 1877, citado por RIBEIRO Darcy (8).
- (10) GORDON CHILDE V., New Light on the Most Ancient East, N.York, 1934; Man Makes Himself, Londres, 1937; Archaeological Ages as Technological Stages, en Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, vol.74, 1944; Social Evolution, Londres, 1951, citado por RIBEIRO Darcy (8).
- (11) WHITE Leslie, The Science of Culture, New York, 1949; The Evolution of Culture, New York, 1959, citado por RIBEIRO Darcy (8).
- (12) SHEWARD Julian, Theory of Culture Change. The Methodology of Multilinear Evolution, Urbana, Illinois, 1955, citado por RIBEIRO Darcy (8).
- (13) ESTEVA FABREGAT Claudio, Antropología industrial, Editorial Planeta, Barcelona, 1973.
- (14) FOURASTIE Jean, Idem (1)
- (15) ETZIONI Amitai, Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1965.
- (16) FILLIOUX Jean-Claude, La Personalidad, Eudeba, Bs.As., 1975.
- (17) LEWIN K., A dynamic theory of personality, citado por FILLIOUX Jean-Claude (16).

(18) ALLPORT A., Personality. A Psychological Interpretation, citado por FILLIOUX J.C. (16).

(19) y (20) FILLIOUX Jean-Claude, Idem (16)

(21) LEWIN K., A dynamic theory of personality, Mc.Graw Hill Book, 1935, citado por FILLIOUX Jean-Claude (16).

(22) LEMNA Carlos A., El Pensamiento Económico-Social en la Antigua Grecia, Univ. de Bs. As., Facultad de Ciencias Económicas, Bs.As., 1975.

(23) FREUD S., Idem (5).

(24) JACCARD Pierre, Idem (2).

(25) PFIFFNER John M. y SHERWOOD Frank P., Organización Administrativa, Herrero Hnos., México, 1969.

(26) MASSARIK Fred y otros, "Sociometric choice and Organizational Affectiveness", *Sociometry* 16, Agosto 1953, citado por PFIFFNER J. y SHERWOOD F. (25).

(27) MICKLEM Nathaniel, La Religión, Fondo de Cultura Económica, México, 1966.

(28) MURRAY Gilbert, citado por MICKLEM N. (27).

(29) MICKLEM Nathaniel, Idem (27).

(30) GRANET Marcel, citado por MICKLEM N. (27).

(31) MICKLEM Nathaniel, Idem (23).

(32) S.S.JUAN PABLO II, Laborem Exercens, Ediciones Paulinas, Bs.As., 1984.

(33) NOHL Herman, Introducción a la Etica, Fondo Cult.Econ., México, 1967.

(34) NOHL Herman, Idem (33).

(35) FOURASTIE Jean, Reportaje en "Ocio y Turismo", Edit.Salvat S.A., Barcelona, 1974.

(36) FOURASTIE Jean, Idem (1).

(37) PRESTHUS Robert, The Organizational Society, Knopf, N.York, 1962.

(38) CASSIRER Ernst, Antropología Filosófica, Fondo de Cultura Económica, México.

(39) DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO, Tomo I, Plaza y Janes, Barcelona, 1965.

(40) NAVILLE Pierre, Tratado de sociología del trabajo, Tomo I, Edición del autor y otros, París, 1961.

- (41) VAZQUEZ VIALARD A.R., El Trabajo Humano, Eudeba, Bs.As., 1970
- (42) TANNENBALM Robert y DAVIS Sheldon A., Los valores sociales, el hombre y las organizaciones, Revista Administración de Empresas, Tomo V.A., Edic.Contabilidad Moderna, Bs.As., 1974.
- (43) LUKE Robert A. (h), Armonización de las organizaciones con los individuos, Revista Administración de Empresas, Tomo VII B, Edic.Contabilidad Moderna, Bs. As., 1977.
- (44) IVALDI J.P., La calidad de vida en el seno de la empresa, Revista Administración de Empresas, Tomo VII B, Edic.Contabilidad Moderna, Bs.As., 1977.

II

ANTECEDENTES HISTORICOS
DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

3. SINTESIS DE LA EVOLUCION HISTORICA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Nos proponemos a continuación referir brevemente los antecedentes vinculados a la evolución histórica del trabajo humano y su reflejo en la calidad de vida así generada. Si bien es cierto que una indagación más minuciosa y profunda nos traería aparejados conocimientos particularizados y hasta anecdóticos de una mayor riqueza temática, también resulta valedero que las generalizaciones que hemos decidido comentar nos proporcionarían un acercamiento lo suficientemente explícito para abarcar los acontecimientos que juzgamos de mayor importancia.

Esta sección de nuestra tarea estará dividida en tres partes; la primera comprenderá el lapso inicial hasta el comienzo de la Edad Media; la segunda se extenderá hasta la Revolución Industrial y la tercera desde allí hasta nuestros días.

3.1. ETAPAS PRIMARIAS

Diversos estudios arriesgan la afirmación de que el hombre o mejor dicho su primigenia versión ("protoantropos") apareció sobre la faz de la Tierra 600.000 años antes de Cristo. En la larga etapa del paleolítico inferior (hasta 150.000 años A.C.) solo parecen destacarse dos de sus logros: el uso de la piedra como aliado instrumental y el conocimiento del fuego.

Durante el paleolítico medio (150.000 a 50.000 A.C.) aparecen tipos humanos más evolucionados (los "paleontropos") los cuales comienzan a utilizar el hueso como herramienta, inaugurando lo que podríamos tildar como incipientes tareas laborales.

Los "paleontropos" se extinguen durante el paleolítico superior (50.000 a 10.000 A.C.), apareciendo los "fanerantropos" ("Homo Sapiens") cuyas diversas características anticipan las razas actuales. Se produce una notable evolución en lo que podríamos denominar "industria", especialmente en lo que hace a nuevas formas de trabajo del hueso y del marfil, siendo también

de esta época las primeras manifestaciones artísticas, en su mayoría escultóricas.

La situación no varía en líneas generales durante el "mesolítico" (10.000 a 6.000 A.C.), en cuyo tramo final y comienzos del "neolítico" empieza a desarrollarse la agricultura. Durante la vida preagrícola (es decir durante mas de 500.000 años) el hombre vive en pequeñas bandas móviles, cazando y recolectando frutos y raíces y llevando al plano artesanal las obras mínimas que sus limitaciones le permiten.

A su natural fuerza muscular solo puede agregar en este dilatadísimo lapso, herramientas en estado embrionario y la ayuda de los animales que consigue domesticar. Su organización social es simple, sin estratificaciones, y a lo sumo cada individuo reconoce su pertenencia a determinado grupo y cada grupo su obediencia a un jefe natural. Los recursos disponibles son precarios y los conocimientos acumulados escasos, no obstante lo cual merece destacarse el hecho de que el acceso a los bienes es indiferenciado y solo razones de geografía o meramente físicas marcan las disparidades de oportunidad. El hombre es libre, decide por sí, y únicamente la naturaleza que enfrenta, las limitaciones instrumentales que padece y el misterio de lo sobrenatural, condicionan su modo de vida.

El advenimiento de la agricultura (8.000 A.C.) se manifiesta a través de dos formas: mediante la aparición de aldeas agrícolas indiferenciadas, es decir aún sin estratificación social, y de hordas pastoriles nómades. Continúa la actividad económica de subsistencia y aunque no existe la propiedad territorial, los grupos tribales se apropian de aquellas tierras mas aptas sobre las cuales realizan su labor. Las diversas apetencias sobre estas tierras y otras diferencias devienen en frecuentes conflictos bélicos, originando cambios de ubicación geográfica de tales grupos, lo que no permite el desarrollo que traducen los asentamientos.

La unidad de producción y consumo es la familia y el trabajo se distribuye teniendo en cuenta sexo y edad. El sexo es el punto de partida para la primera división del trabajo, correspondiéndole a las mujeres las tareas rutinarias (siembra, cosecha y preparación de alimentos) y a los hombres:

las consideradas rudas (talar bosques, adecuar la tierra para la labranza), sin alterarse los modos de relación igualitaria.

Tal alteración se produce a partir de la formación de núcleos urbanos (5.000 A.C.) en los cuales cambia no solo la forma de producción sino también la de distribución de los producidos del trabajo. La introducción de importantes innovaciones como técnicas de riego y abono del suelo, uso del arado y de vehículos de rueda a tracción animal y barcos de vela aptos para la navegación costera, aceleran la evolución aumentando las posibilidades humanas. Las tejas y ladrillos y los avances de la vidriería y la metalúrgia dan lugar a la arquitectura monumental.

La extensión de la capacidad productora de los agricultores permite la disminución de las actividades de subsistencia, la existencia de sobrantes comercializables (primeros silos) y nuevas especializaciones del trabajo. La diversidad ocupacional remodela la vida social, hasta entonces de expansión horizontal, y comienza a verticalizarse mediante un ciclo que comprende el incremento de la productividad, la acumulación de la riqueza, y la concentración de ésta en manos de grupos minoritarios.

La mayor disponibilidad de bienes y avances tecnológicos traen aparejados índices de calidad de vida superiores solo para las clases dominantes, acentuándose la diferenciación socio-económica. Las relaciones interpersonales otrora regidas por el parentesco o la pertenencia tribal pasan a regirse por consideraciones completamente ajenas a este tipo de sentimientos. Quienes ejercen el poder efectúan la regulación de las fuerzas laborales y la progresiva diferenciación de los individuos por categorías, reservándose para sí la propiedad privada de los medios de producción y restringiendo al máximo el acceso a ésta para el resto de la comunidad.

Avanzada la era agrícola y comenzados los asentamientos urbanos, las tareas laborales son realizadas por quienes pertenecen a alguna de las siguientes categorías:

- a) Esclavos
- b) Siervos
- c) Pequeños propietarios
- d) Trabajadores libres

El origen de la esclavitud es bastante incierto. Arriega BOULLE en su "Historia del Trabajo" que la misma nace como alternativa a la finalización de algún conflicto entre grupos, cuando a diferencia de la habitual prerrogativa de los vencedores de alimentarse con los cuerpos de los vencidos, se souete a éstos a esclavitud. La institucionalización de esta costumbre se extiende rápidamente a todas las sociedades antiguas convirtiéndose en ley general. Los esclavos, seres privados de su libertad por razones fortuitas e irracionales, se van haciendo cargo de las actividades laborales, con el deber de cumplir todas las obligaciones que les impongan y sin ser titulares de ningún derecho.

La esclavitud se encuentra en todas partes coincidiendo en sus premisas básicas y presentando algunos matices diferenciales. Estos se originan especialmente en razones religiosas o de hábitos tradicionales, como por ejemplo las mitigaciones y atemperamientos contenidos en la ley del pueblo hebreo, pese a lo cual el esclavo no deja de ser una "cosa" que pertenece al amo cual si fuera una herramienta o un objeto inanimado cualquiera. El largo camino recorrido por la esclavitud hasta su extinción (por lo menos en su forma mas primitiva) constituye el mas ignominioso acontecer en el devenir de las relaciones interpersonales y el punto mas bajo en el nivel de calidad de vida laboral de toda la historia humana.

Las primeras modificaciones de las condiciones de los esclavos comienzan al intensificarse los intercambios comerciales, lo que hace imprescindible contar con productos de mejor calidad y por ende con mano de obra mas calificada. Tal calificación debe necesariamente nacer de un aprendizaje adecuado y de otros términos en la relación, eventualidades que se materializan sin que para ello pesen en absoluto razones humanísticas.

Se inauguran los pagos en dinero y esto permite a ciertos esclavos hacer ahorros y acumular un pequeño peculio, al tiempo que va naciendo también una incipiente legislación del trabajo. El Derecho Romano priva al amo de la prerrogativa de vida y muerte, y sus magistrados protegen a los esclavos que huyendo de amos crueles se refugian en los templos. Se producen emancipaciones y ya en la época de los emperadores cristianos se asegura a los

esclavos la propiedad legal de sus bienes económicos y el ejercicio de derechos civiles (por ejemplo el casamiento entre esclavos y libertos).

La condición del esclavo se va aproximando a la del siervo y al tiempo de la invasión de los bárbaros la servidumbre tiende a absorber las clases inferiores, mejorando solo levemente los niveles de calidad de vida.

No obstante la esclavitud va a seguir vigente hasta entrado el siglo XIX, especialmente en ámbitos geográficos extra-europeos.

En cuanto a las primeras formas de servidumbre, éstas aparecen en Egipto bajo la autoridad de los primeros reyes, cuando campesinos hasta entonces libres se ven gravados con altos impuestos para cuyo pago deben vender sus bienes o alquilar su trabajo. Otras fuentes pueden encontrarse en las guerras y conquistas y en la necesidad de sustento, techo y protección de otros trabajadores libres.

La servidumbre se configura en dos formas claramente delineadas: la de los siervos ligados a la persona del señor y la de los ligados a la tierra del señor. La condición de los primeros no varía mucho respecto de la de los esclavos, y la de los segundos adquiere matices diversos según se trate de siervos pagados en especies o en dinerario, o siervos que contrariamente cultivan tierras por las cuales deben oblar al señor rentas en idéntica manera. El manejo del dinero trae siempre aparejada la posibilidad del ahorro, lo mismo que los sobrantes en especie la consecución del aquel por vía de la venta. En uno y otro caso todo depende de la flexibilidad del señor y de la suerte corrida con los factores climáticos y de suelo.

Esencialmente la servidumbre se encuentra ligada al trabajo agrícola, arduo, fatigoso y de resultados imprevisibles. La calidad de vida laboral del siervo es mejor que la del esclavo, pero continua siendo precaria y sometida.

Su evolución hacia formas menos rígidas le permite luego la posesión de bienes, muebles e inmuebles, e incluso la propiedad de otros siervos, sin llegar a convertirse en señor. La generalización de la servidumbre en el mundo occidental conocido entonces (es decir Europa) se produce durante la Edad Media. El proceso de emancipación comienza a partir del siglo XII, se acentúa a partir del siglo XVI y culmina en el siglo XVIII.

Los trabajadores libres y los pequeños propietarios de la antigüedad son las categorías laborales más reducidas de esa época. Los primeros son gente nómada, desterrados, aventureros o vagabundos que solo buscan algún trabajo eventual y algún albergue momentáneo para cubrir sus mínimas necesidades. Puestos a trabajar, sus condiciones laborales no difieren de la de los esclavos, con la única gran diferencia de que son dueños de su ulterior destino. No siempre consiguen mantener su libertad y -como ya hemos apuntado- muchos de ellos la resignan por meras razones de subsistencia.

En cuanto a los pequeños propietarios, éstos cumplen sus actividades en predios reducidos y generalmente poco fértiles, cultivándolos junto con sus familias, y a veces con algunos auxiliares, realizando enormes esfuerzos y pasando grandes necesidades. Su calidad de vida laboral no es muy distinta de la de los otros núcleos de trabajadores de la época, si lo que comparamos son las formas específicas de labor. Las diferencias en cambio son claras si nos atenemos al plano de las motivaciones y al de la apropiación de los resultados finales del esfuerzo. Los pequeños propietarios son los únicos trabajadores de la antigüedad a quienes les cabe la pequeña esperanza de una vida mejor.

Resumiendo lo expuesto, podríamos decir que toda esta primera etapa está signada por la precariedad del instrumental puesto a disposición del trabajo, por el retardo proporcional del avance tecnológico y -por ende- por la escasez de los bienes económicos a nivel general. Por otra parte y a partir de los asentamientos urbanos, la alteración de las relaciones interpersonales llevadas al plano laboral dan nacimiento a la explotación y dependencia del trabajador, a través de instituciones cuya permanencia ulterior (en su forma original o en sus versiones modificadas) impedirán alcanzar una mejor calidad de vida.

3.2. ETAPAS SECUNDARIAS

La paulatina abolición de la servidumbre va transformando al campesino en labriego libre, asegurándose la posesión continuada de la tierra, su transmisión por herencia y su alquiler o cesión. Este derecho lo adquiere mediante una cuota anual permanente, la cual al no tener importantes variaciones puede ser oblada por el campesino sin mayores dificultades.

Esta situación se revierte a partir de la escasez de tierras fértiles y su consecuente valorización, lo que da lugar a fuertes alteraciones en las sumas a abonar en oportunidad de cada renovación contractual, privando al trabajador agrícola de la estabilidad necesaria en este sentido. Ante su insuficiencia de recursos debe ceder una parte de su cosecha al dueño del predio (se convierte en aparcerero) o si tiene medios dinerarios trata de obtener una tasación fija de su alquiler con independencia del resultado de las cosechas (se transforma en colono). En general el aparcerero es pobre, carece de dinero y de herramental adecuado. Si bien el propietario lo abastece de algún material, está exento de toda motivación ya que la mayor parte de su producción no le pertenece, razón por la cual suele dedicarse a cultivos que le exigen menor nivel de esfuerzo físico. No sufre la presión de castigos corporales como los trabajadores de la antigüedad, pero siente la presión económica traducida en la mezquindad de su alimentación y de su modo de vida todo.

La suerte del colono es algo dispar solo en el caso de conseguir arrendamientos prolongados de tierras aptas. En esta eventualidad y aprovechando períodos de buen rendimiento suele hacer reservas de dinero que con el tiempo se convierten en real acumulación de riqueza. Los colonos mas favorecidos llegan a formar una verdadera burguesía agrícola convirtiéndose en propietarios prósperos, tan adinerados como cualquier "señor". Sin embargo también existen aquellos completamente arruinados, incapaces de soportar los crecientes impuestos, las bajas de precios de los granos o los períodos de malas cosechas. La suerte de los colonos se deteriora

a partir del siglo XVII y a mediados del siglo XVIII su empobrecimiento es total.

En cuanto a los jornaleros, el hecho de verse privados de la propiedad o locación de bienes raíces relativiza su libertad e impide su evolución. Como en épocas anteriores deben resignar su condición a cambio de algún medio de subsistencia, los cuales no mejoran en mayor medida sus paupérrimos modos de vida. La suerte los lleva a veces a convertirse en pequeños propietarios ampliando sus escasas perspectivas, aunque sin lograr afianzarlas en la medida deseada.

Hacia mediados del siglo XVIII los grandes propietarios aumentan su presión de manera tal, que los labriegos que han accedido a la posesión de alguna parcela de tierra se ven forzados a cederla, no siempre de manera pacífica. No obstante la pequeña propiedad no desaparece y tiende a desarrollarse en algunas regiones, elevando en calidad la situación de sus titulares al nivel del artesano propietario de su taller.

En general durante la Edad Media la vida del campesino libre no es muy diferente de la del siervo. Todas las familias producen lo necesario para la vida cotidiana, desde su vivienda hasta sus enseres. Las casas por lo común son de adobe, sus muros de madera cubierta por una mezcla de arcilla y heno y el techado de paja. Raramente la piedra interviene en tales construcciones y las ventanas carecen de vidrios. Dada la ausencia de chimenea el fuego se enciende en la mitad del ambiente, lo que ayuda en el invierno a contrarrestar el frío, además de los improvisados postigos con que se cubren las aberturas. El mobiliario es muy reducido e incómodo, los utensillos escasos, desconociéndose el uso del tenedor. Las mujeres hacen el pan, hilan y tejen lo necesario para una reducida vestimenta, la cual comprende un vestido de falda larga en el caso de las mujeres y calzones, un jubón y a veces una capa en el caso de los hombres. El campesino no usa ropa interior y su constante suciedad le produce enfermedades que a menudo suelen convertirse en epidemias.

Su alimentación consiste en pan de centeno, quesos, huevos, legumbres cocidas en agua y tocino o pescado salado. Por lo general no tienen reservas

y el hambre es mas que frecuente. Pasará mucho tiempo antes que la condición del hombre de campo tenga alguna mejora, y ni siquiera su movilidad hacia el sector industrial al promediar el siglo XVIII cambiará su suerte. En cuanto al trabajo artesanal, el mismo está ligado íntimamente a la evolución de las "corporaciones", las cuales funcionan desde la época de los reyes de Roma, siendo probable la existencia de anteriores antecedentes. No creemos necesario historiar aquí el desarrollo de estas instituciones sobre las cuales existe vasta literatura, sino que solamente extractaremos algunos datos interesantes para la evaluación del nivel de vida de sus integrantes.

Las corporaciones significan en principio la defensa del artesanado e instrumentan de algún modo la lucha de la plebe por nivelarse social y políticamente a partir del aprendizaje de un oficio. Por lo general el aprendizaje tiene entre 12 y 15 años, variando según el oficio el tiempo de aprendizaje. Para tener acceso a éste, los padres abonan cierta suma de dinero, por lo que se deduce que no todos los adolescentes pueden llegar a ostentar esta categoría.

El maestro tiene sobre el aprendiz los mayores derechos y a pesar que los reglamentos fijan que debe tratarlo con buenas maneras, casi siempre el trato es de real dureza. Su existencia resulta entonces difícil y sacrificada, con largas y agotadoras jornadas laborales. Al terminar el aprendizaje debe trabajar aún unos años mas como obrero con el fin de perfeccionarse y si bien el trabajo nocturno está prohibido, los horarios se extienden desde las 5 ó 6 de la mañana hasta las 6 ó 7 de la tarde. Las condiciones de trabajo se encuentran por lo común regladas de antemano y su aplicación vigilada por los llamados "guardianes" y "jurados". No obstante las transgresiones a los derechos de aprendices y obreros son frecuentes.

El paso intermedio al maestrazgo es la oficialía, cuya duración depende de múltiples factores. Hasta el siglo XIV el acceso al título de maestro no encuentra grandes obstáculos pero a partir de allí los requisitos y trabas van en aumento. La obra maestra que era privativa de un reducido número de oficios se generaliza, haciéndose aún más severa. Las sumas para la compra

de los selectos materiales que insume, los crecientes derechos de admisión y los obsequios a los jueces, tornan altamente onerosa esta prueba final y son entonces muchos los oficiales que deben permanecer en tal categoría por tiempo indefinido. La deformación de sus primitivos fines y los hechos históricos y tecnológicos del último cuarto de siglo XVIII marcan el fin de las corporaciones y el comienzo de la era industrial.

Nos parece interesante introducir a manera de indicador socio-económico un cuadro comparativo elaborado por DAVENEL en su HISTORIA ECONOMICA DE LA PROPIEDAD y que abarca el período 1451-1725. Dicho cuadro que insertamos por separado expresa el jornal de un obrero en cantidades de distintos alimentos tales como kilos de trigo, de centeno, de carne de vaca o de cerdo y de litros de vino. Como se podrá apreciar el desmejoramiento del salario real entre 1451 y 1650 resulta continuo y de alta regresividad, no pudiendo la reversión operada a partir de allí recuperar los niveles iniciales. La acción de las corporaciones y de los poderes públicos para mantener estables los salarios nominales, los aumentos en precios de las mercaderías, el abandono de las incipientes prescripciones protectoras del obrero y la competencia de la mano de obra femenina y rural, son las causas convergentes que producen tal deterioro. Hacia el siglo XVI se produce también un rebrote de la esclavitud, producto de la fundación de colonias de plantaciones en tierras recientemente descubiertas. El tráfico humano desde Africa hacia América se hace cada vez mas intenso y entre 1686 y 1780 la cantidad de negros transportados alcanza un promedio de 20.000 anuales. Las condiciones de vida de estos esclavos son tanto o mas penosas que las soportadas por sus iguales en la antigüedad, y su sometimiento y explotación superan todo límite. Las ideas nacientes de libertad individual y el comienzo de la etapa que traería los mas grandes adelantos tecnológicos, no cambiarán la condición de estos desdichados seres hasta avanzado el siglo XIX.

Toda esta segunda etapa que a grandes rasgos comentamos marca en los hechos muy pequeños progresos en la calidad de vida laboral y social de quienes ejercen el trabajo. El avance tecnológico es precario y la defensa de los derechos de los artesanos y campesinos esbozada en la Edad Media., no logra

asentamiento ni cristalización adecuada en los años inmediatos posteriores. El pensamiento de los escolásticos y sus ideales de justicia y dignificación del trabajo tienen solamente una fragmentaria y parcial aplicación, quedando reducidos al plano teórico. La individualidad no cuenta y la movilidad social es muy reducida. Como afirma JACOB BURCKHARDT (45) el hombre es solo consciente de sí mismo como miembro de algún compartimiento, llámese éste raza, pueblo, familia o clase. El atraso, la dependencia, la explotación y la pobreza, continúan siendo las constantes obligadas del hombre de trabajo.

Jornal de un obrero expresado en:

Períodos	Kilos de trigo	Kilos de centeno	Kilos de vaca	Kilos de cerdo	Litros de vino
1451-1475	18,40	26	4,270	2,850	5,70
1476-1500	14,50	19	3,220	2,410	6,20
1501-1525	14,60	18	2,720	1,870	8,20
1526-1550	10	17,50	2,690	1,400	3,10
1551-1575	6,25	8,30	2.500	1,250	6,10
1576-1600	3,90	5	1,850	1,140	4
1601-1625	3,30	7,60	2,050	1,520	4,40
1626-1650	3,80	5,50	1,660	1,430	3,30
1651-1675	5	9,60	1,600	1,480	8
1676-1700	5,90	8,80		1,900	4
1701-1725	4,50	7,70	1,620	1,570	3

Cuadro Estadístico N°1. Jornales expresados en cantidades de artículos de consumo. Período 1451/1725.

Fuente: BARRET F., Historia del Trabajo, Eudeba (Bs.As.1975).

3.3. ETAPAS TERCIARIAS

La acumulación de riquezas proveniente del comercio a partir del siglo XIV, la unificación de los Estados, la aplicación de las doctrinas mercantilista y liberal y la concentración de medios financieros, dan marco al nacimiento de la era de la máquina. El trabajo artesanal y doméstico deja su lugar a la manufactura, la cual representa el antecedente más cercano y directo de las modernas formas de trabajo, tanto por sus adelantos técnicos como por su mecánica organizacional.

Los obreros son agrupados en habitaciones según su especialidad y el producto de que se trate es elaborado mediante una ordenada secuencia de procesos. Tal aglutinamiento permite una mayor comodidad para la vigilancia del trabajador, implantándose rigurosos reglamentos. Hay por ejemplo prohibición absoluta de abandonar el taller durante el horario laboral, el cual tiene entre 14 y 18 horas de cumplimiento.

La manufactura tiende a adquirir proporciones considerables con una dimensión promedio entre los 200 y los 700 operarios. Se produce de hecho la separación más importante entre el capital y el trabajo, ya que en adelante será necesario una masa de dinero demasiado importante para instalar una actividad industrial competitiva. Por otra parte se produce la separación definitiva del productor inmediato y el consumidor, ya que las necesidades deberán ser satisfechas en el mercado.

La concentración de los instrumentos de trabajo y de los productores dan base a dos fenómenos que se alimentan e influyen recíprocamente: el maquinismo y la división del trabajo. La máquina irrumpe definitivamente en la vida humana a partir de la invención de WATT. La máquina de vapor al reemplazar el uso directo de la fuerza muscular, permite el aumento de la productividad y la aparición en el mercado de una mayor cantidad de productos con su consecuente probabilidad de un menor nivel de precios.

Con respecto al trabajador la era de la máquina produce casi de inmediato las siguientes consecuencias:

- 1) Lo coloca irremisiblemente en una etapa específica de cada proceso, alejándolo de su vinculación integral con el mismo.
- 2) Lo aleja de la especialización artesanal, quitándole la motivación de sentirse autor de la obra de que se trate.
- 3) Lo torna reemplazable e intercambiable.

A principios del siglo XIX y pese a los avances tecnológicos la condición del obrero continúa siendo por demás precaria. Su jornada de trabajo sigue estando en las 15 horas de promedio, su salario es insuficiente, su alimentación magra. Aparece el trabajo de los niños y se intensifica la utilización de mano de obra femenina. Las rebeliones se tornan mas frecuentes y la desventura convertida en solidaridad da nacimiento a las organizaciones sindicales. A partir de 1830 comienza la lucha obrera organizada, cuyas instituciones van a obrar a la postre como poder compensador de una antinomia que los siglos fueron acentuando.

El siglo XIX inserta en el esquema del trabajo humano dos significativos cambios:

- 1) La producción en masa o seriada.
- 2) El desarrollo de la gran empresa.

La producción en serie nace en Estados Unidos aplicada a la construcción de furgones de ferrocarril y es perfeccionada mas tarde por HENRY FORD para la producción de sus automóviles modelo "T". Desde entonces este principio se convierte en básico y universal. Como señala PETER DRUCKER la producción en masa no solo debe considerarse como un principio mecánico sino también como un principio social, de organización humana, de acuerdo con el cual los individuos se nuclean para una tarea común. A partir de él, el énfasis de la productividad se traslada del operario a la organización o al puesto de trabajo. Las consecuencias directas son:

- a) El aislamiento del trabajador respecto del producto.
- b) La importancia de los grupos humanos laborales y sus relaciones.

En cuanto al fenómeno de la gran empresa nos parece obvio referirnos a las razones económicas o de otra índole que la sustentan, debiendo aceptarse su existencia como fundamental para la moderna organización indus-

trial, comercial o financiera. Solo queremos señalar la sensación de pequeñez que asume cada trabajador en estas organizaciones al comparar su dimensión individual limitada y restringida, frente a la enorme pluralidad (a veces ilimitada e irrestricta) de su empleador. Desapercibido entre sus numerosos iguales, siente que su labor está despojada de toda significación social y que --como señala LEWIS WAY (46)-- ya no la ejecuta para mayor gloria de Dios, ni para el maestro en cuya casa vivió, ni para el honor del oficio, ni para satisfacer su puro orgullo personal. El establecimiento de las modernas condiciones de trabajo, instaurado por los mismos industriales, parece haber acrecentado la creencia de que el trabajo es una obligación penosa y desagradable. Tales reglas de juego instan a los empleadores a sostener lo que MC GREGOR llama la Teoría X (es decir, el hombre es malo, no gusta del trabajo y con él hay que usar la fórmula de la zanahoria y el garrote) sin pensar que tales supuestos han partido de sus propias causas.

No obstante, las últimas cuatro décadas han marcado un hito trascendente en la marcha de la humanidad hacia la consecución de una mayor calidad de vida laboral. Las teorías de administración elaboradas con criterio científico (cuyas corrientes mas importantes nos proponemos comentar después), orientadas hacia lo humanístico a partir de las experiencias de ELTON MAYO, la profusa legislación que hoy resguarda los intereses de los trabajadores y el fortalecimiento de las organizaciones sindicales, son elementos cuya sumatoria ha dado como resultado una evolución que sin duda se acentuará en el futuro.

El ser humano en general, ha logrado reducir la jornada de trabajo, ha conseguido ambientes laborales confortables, goza como trabajador de la protección de la ley y ha comenzado a tener acceso a mecanismos de seguridad social y a niveles retributivos de salarios que en muchos casos le garantizan una vida digna.

Pese a ello subsisten desigualdades y contrastes, viejas aspiraciones y conflictos que se han arrastrado hasta el umbral de los problemas que se avecinan y --como común denominador-- la trilogía de "ser", "tener" y

"poder" solo parcialmente satisfecha. Al respecto queremos recordar las palabras de JUAN PABLO II contenidas en su encíclica "REDEMPTOR HOMINIS" (47):

"La situación del hombre en el mundo contemporáneo parece distante, tanto de las exigencias objetivas del orden moral, como de la justicia y mas aún del amor social. El hombre no puede hacerse esclavo de las cosas, de los sistemas económicos, de la producción. Una civilización con perfil materialista condena al hombre a la esclavitud."

Por último nos quedamos meditando sobre una pregunta que se hace el Sumo Pontífice: "Este progreso, ¿hace la vida del hombre sobre la tierra mas humana y digna?"

El interrogante merece contestarse o -por lo menos- es realmente válida la tentativa de hacerlo.

Referencias Bibliográficas

- (45) BURCKARDT Jacob, Die kultur der renaissance in Italien, citado por BROWN J.A.C., La psicología social en la industria, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 1975.
- (46) WAY Lewis, Man's quest for significance, citado por BROWN J.A.C. id. (45).
- (47) S.S. JUAN PABLO II, Redemptor Hominis, Ediciones Paulinas, Buenos Aires, 1979.
- (48) BROWN J.A.C., La psicología social en la industria, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 1975.

Otros textos:

- BARPET Francois, Historia del Trabajo, Eudeba, Bs. As., 1975.
- LEKACHMAN Robert, Historia de las Doctrinas Económicas, Ed. V. Lerú S.R.L., Bs. As., 1962.
- LENNA Carlos A., Las doctrinas económicas a través de la escolástica, Facultad de Ciencias Económicas (UBA), Bs. As., 1975.
- LAJUGIE Joseph, Los sistemas económicos, Eudeba, Bs. As., 1976.
- NISEL-NOGA-TRAILO, Breviario de Historia Económica Social y General, Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas (UBA), Bs. As., 1971.
- LA CIVILIZACION EN SUS ORIGENES, Tomos 1 y 2, Centro Editor de América Latina, Bs. As., 1970.

III

LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

1. LAS TEORIAS DE LA ADMINISTRACION Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Nos proponemos analizar a continuación las posiciones adoptadas por los más importantes exponentes de la Teoría de la Administración respecto de la CVL. Somos conscientes que muchos de ellos (en especial los que podríamos denominar "clásicos") no consideraron el tema específicamente al elaborar sus puntos de vista, y que la evaluación de sus corrientes de opinión respecto del mismo deberemos realizarla por vía de las consecuencias que sus ideas tuvieron (y tienen) sobre la vida laboral.

El propósito implícito es indagar en la evolución del pensamiento administrativo respecto del rol y ubicación del factor humano en las organizaciones, y establecer si existe cierto grado de correlación entre esta evolución y los resultados fácticos.

4.1 Breve reseña histórica previa a la aparición de la Administración Científica

La aparición de ideas y conceptos referidos a la Administración es de muy antigua data. Su nacimiento debe haber ocurrido al unísono con el advenimiento del primer grupo humano que se unió con un fin determinado, es decir con la primer organización que los hombres crearon sobre el planeta. De todas maneras ésto no deja de ser una mera suposición, ya que prácticamente los indicios documentados aparecen recién alrededor del 5000 A.C. a través del legado de los sumerios (primer pueblo que aparentemente dió importancia a la conservación de los registros escritos) y coincidentemente con el asentamiento de núcleos urbanos.

Entre el 4000 y el 500 A.C. pueden mencionarse algunos hallazgos interesantes tales como los conceptos de planificación, organización y control, los de centralización y descentralización (atribuibles a egipcios, chinos y hebreos) y más vinculado con nuestro tema específico los que a continuación detallamos:

- a) Distinción por categorías de labor.
- b) Cálculo del salario en vinculación con utilidades (base precio del trigo)
- c) Salario mensual.
- d) Plan de viviendas para obreros.
- e) Precisas relaciones de trabajo.
- f) Derecho de huelga (hasta aquí todas pautas aplicadas desde 1290 a 1224 A.C. bajo RAMSES II).
- g) Salario mínimo (HAMMURABI - 1800 A.C.).
- h) Salario incentivado (NABUCONODOSOR - 600 A.C.)

En el 500 A.C. ya se piensa en la necesidad de sistemas y estándares (MENCIUS) y 100 años después SOCRATES y JENOFONTE hablan de la universalidad e individualidad de la Administración. En el 325 A.C. ALEJANDRO EL GRANDE hace uso del Estado Mayor (al que conocemos como "staff"); en el 175 A.C. CATON se refiere al uso de la descripción de tareas y un siglo y medio más tarde JESUCRISTO aplica lo que luego se llamó "unidad de mando". A esta apretada síntesis podríamos adicionarle los conceptos básicos de la contabilidad tales como los de "partida doble" (L.PACIOLI-1494), uso de los libros Diario y Mayor (HERMANOS SORANZO - 1410), contabilidad de costos, balances y controles de inventarios (ARSENAL DE VENEZIA - 1436), así como también las primeras inquietudes contemporáneas de la Revolución Industrial esbozadas por ADAM SMITH (estudios sobre especialización laboral - 1776), T.JEFFERSON (concepto de las partes intercambiables - 1785) ó -introduciendo puntos de vista humanísticos- ROBERT OWEN (Relaciones con el personal, responsabilidad de adiestramiento, construcción de conjuntos de casas para trabajadores).

Antecedentes más inmediatos al nacimiento de la llamada Administración Científica los constituyen las ideas de MARSHALL (Funciones de la Administración - 1835), BABAGGE (desarrollo de la máquina de calcular y estudios sobre procesos de fabricación - 1832), HENRY POOR (Principios de organización, comunicación e información), MC CALLUM (uso de organigramas - 1856) y JEVONS (estudio de movimientos y de fatiga - 1871). Recién a partir de

1880 se produce lo que podríamos llamar el nacimiento de la Teoría de la Administración (entendiendo por Teoría un conjunto coherente de hipótesis, en este caso contrastable con la realidad) a través de las experiencias y escritos de TAYLOR y FAYOL.

5. DEL UTILITARISMO DE TAYLOR, AL "DESCUBRIMIENTO" DE LOS VALORES HUMANOS EN EL AMBITO LABORAL POR MAYO.

Esta etapa está signada por la ausencia de consideración hacia los valores humanos en el ámbito laboral y por el encumbramiento del autoritarismo, el mecanicismo y los formalismos a ultranza. El trabajo es asimilado a una mercancía de sentido y función unívocas, externa al propio trabajador, y como un insumo similar (y hasta a veces menor en importancia) a cualquiera de los otros factores de producción.

No obstante la influencia de los parámetros sociales de la época y de las ideas en boga, aparecen otros mentores de las relaciones laborales que advierten y sostienen las funciones plurales del trabajo humano, cuestionando los "principios clásicos" y llevando a la práctica su visión humanizada de la armonía organizacional.

La "experiencia Hawthorne" aparecerá por último como el punto de inflexión o como el elemento de transición entre una lenta evolución de la CVL y una mayor perspectiva para su mejoramiento.

5.1. FREDERICK WINSLOW TAYLOR

TAYLOR (1856-1915) es considerado el padre de la Administración Científica, hecho que damos como válido sin entrar a polemizar sobre los aspectos semánticos y metodológicos incluidos en tal aseveración.

Sus datos biográficos podrían sintetizarse diciendo que recibió una excelente educación, habiendo sido alumno de la Universidad de Harvard, la que tuvo que abandonar por una afección ocular, dedicándose entonces al aprendizaje industrial como maquinista y tornero.

En la primera etapa de su adolescencia TAYLOR ya había dado muestras de lo que serían sus ulteriores inclinaciones, ideando métodos para mejorar la eficiencia en el lanzamiento de la pelota en el juego del beisbol y diseñándose su propia raqueta de tenis, la

que tenía una curiosa forma de cuchara.

Años más tarde de su fracasada experiencia universitaria llegó a ser ingeniero en jefe de la MIDVALE IRON WORKS, empresa en la cual comenzó la aplicación de sus ideas, las que ratificaría con mayor amplitud y alcance en la BETHLEHEM STEEL COMPANY, de la que fué consultor de dirección.

Tales ideas pueden resumirse en los conceptos que se exponen:

- 1) El ser humano es holgazán por naturaleza y rehuye al trabajo.
- 2) Debido a esta tendencia debe ser obligado a trabajar por la fuerza y controlado y castigado frente a cualquier desviación.
- 3) El ser humano prefiere que lo dirijan, que otros piensen por él, no tiene ambiciones y solo desea seguridad económica.
- 4) Como consecuencia directa de la afirmación anterior no deben buscarse hombres de extraordinaria inteligencia, sino seres comunes, dóciles y mentalmente neutros que estén dispuestos a accionar sistemas rígidamente preelaborados, en tareas para las cuales estén más capacitados.
- 5) Como consecuencia adicional, el hombre solo reconoce en el trabajo una función puramente económica que permite su subsistencia.

Estos conceptos no corresponden a las expresiones literales de TAYLOR pero son fácilmente deducibles de ellas, habida cuenta de sus comentarios sobre "holgazanería innata" y "holgazanería sistemática" vertidos en 1903 en la Asociación Norteamericana de Ingenieros Mecánicos, en su conferencia titulada "SHOP MANAGEMENT". En esa misma conferencia citaba el caso de un obrero que volvía corriendo a su casa al finalizar su horario de labor, pero que dotado para caminar a una velocidad de tres a cuatro millas por hora, aminoraba su velocidad aproximadamente a una milla por hora cuando llegaba al taller. Como se puede apreciar TAYLOR hubiera sido capaz de incorporar aparatos de medición a la estructura fisiológica humana, con tal de alcanzar el ideal de "controles de eficiencia" al cual aspiraba, sin pensar que él mismo no era el ser extraño, perfecto, diferente y superior con derecho a realizarlo.

Sus postulados iniciales (selección de los mejores hombres para cada trabajo, instrucción de métodos y movimientos, incentivos salariales por

producción) fueron experimentados en la BETHLEHEM con las cargas de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril, tarea que se realizaba con un promedio diario de 12,5 T. por obrero. TAYLOR decidió, luego de cuidadosos estudios y observaciones, que dicho promedio podría llevarse a 47/48 T. y de hecho lo demostró contando con la colaboración de un robusto y ahorrativo operario holandés, el cual permaneció en observación durante tres años cumpliendo con dicho estandar.

Este operario fué su autómeta perfecto, interpretando al pié de la letra las siguientes premisas:

- a) Realizar hasta su más mínimo detalle las instrucciones ordenadas (caminar cuando se le pidiera, levantar algo cuando se le ordenara, descansar cuando se le permitiera, etc.)
- b) No discutir ni replicar.
- c) No tomar iniciativas.
- d) No pensar. Solo estar atento a las órdenes que le impartían para transferirlas a sus centros nerviosos y motrices.

Medido en términos de aumento de la productividad, TAYLOR consiguió el éxito que esperaba, reduciendo además costos por recorte de personal y limitación del tiempo no productivo. Sus ideas convertidas en Teoría y complementadas por las de FAYOL, dominaron durante décadas las organizaciones industriales y aún hoy continúan manejando las mentes de muchos directivos de empresas en todo el mundo.

Sin embargo, como dice BROWN (49), esta historia de éxitos tuvo también otra cara. TAYLOR fue decididamente impopular entre los trabajadores, recibió amenazas casi constantes y fué saboteado en muchas oportunidades. Terminó por convencerse de que había llegado a fatigarle la aplicación de sus duros métodos y que nunca había obtenido la "cooperación espontánea" que él creía se le iba a otorgar. Ya mayor confesaba respecto de esa etapa de su vida: "Era yo joven, pero mucho más viejo que ahora, con la preocupación, la mezquindad y lo despreciable de aquella cosa. Es horrendo vivir sin poder mirar de frente a un trabajador por no ver su hostilidad, sintiendo que cada hombre que te rodea es un enemigo potencial" (49).

De todas maneras no puede quitársele a TAYLOR el mérito de haber introducido pautas que, orientadas con sentido más humanista, resultan valiosas y hasta fundamentales para el desarrollo de la Administración.

En sus PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA (50) resume las mismas como la combinación de:

- 1) Ciencia, no regla empírica.
- 2) Armonía, no discordia.
- 3) Cooperación, no individualismo.
- 4) Rendimiento máximo, no producción restringida.
- 5) Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Personalmente hay algo que nos desorienta en TAYLOR y es el antagonismo que encontramos entre ciertas apreciaciones y objetivos de sus ideas y los métodos a través de los cuales intentaba alcanzarlos. A propósito de ello hemos elaborado el siguiente cuadro:

APRECIACIONES/OBJETIVOS	CONTRADICCIONES
Mejorar las condiciones de trabajo de los obreros.	Reglas exentas de flexibilidad. Estándares llevados al máximo. Dureza en los controles. Desconocimiento de los aspectos sico-sociológicos.
Incrementar la remuneración de los obreros.	"Toda fábrica existe, <u>en primera y última instancia</u> y en todo tiempo, con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios".
"Existe otro tipo de investigación científica que debe recibir especial atención: el estudio exacto de los motivos que influyen en los hombres."	Reconocimiento de un único motivo: el económico.

"Solo a través de los métodos científicos de pensamiento, los hombres pueden aprender a controlar efectivamente los instrumentos desarrollados por las ciencias físicas." El rendimiento de las máquinas condicionando el rendimiento de los hombres.

Cooperación cordial con los obreros. Presunciones de holgazanería "innata" y "sistemática".
Frío espíritu utilitario.
Carencia total de sensibilidad humanística.

Es necesario plantearnos a esta altura, la pregunta que nos haremos respecto de las corrientes de opinión en materia Administrativa que nos proponemos analizar: ¿Qué calidad de vida laboral generó y/o genera el "taylorismo"?

Coincidimos plenamente con VAZQUEZ VIALARD (51) en el sentido de que TAYLOR trató de solucionar los problemas de la asociación hombre-máquina con éxito técnico y fracaso social, ahondando divisiones preexistentes. La simplificación en base a especificaciones fijas y repetitivas agravó al máximo la monotonía de las tareas, reduciendo el interés del trabajador en las mismas y vaciándolo de toda motivación íntima. Para el "taylorismo" la fuerza obrera es un conjunto que puede matematizarse a gusto, en ecuaciones cuyos términos son entes silenciosamente activos frente al estrépito de sus "dueños-máquinas", temerosos de no poder saciar su hambre y la de sus familias si llegaran a tener la osadía de rebelarse contra su condición de apéndices mecánico-vivientes.

Al respecto vale la pena recordar los juicios de G.FRIEDMANN (52) quien acusa al "taylorismo" de "cretinizar" al hombre y sumirlo en un sistema de "surmenaje", el cual consideramos solamente tolerable para los actuales "robots" accionados por programas de computación. Es bastante conocida la respuesta de TAYLOR a un obrero llamado SHARTLE, ante una sugerencia de éste relacionada con una cuestión de trabajo: "no se preocupe; en la

empresa hay otras personas a las que se les paga por pensar". La réplica es parecida a las expresiones vertidas años después por HENRY FORD: "mis fábricas están organizadas de manera que los obreros no se vean obligados a pensar" (MY LIFE AND MY WORK, 1922).

Está claro que el "taylorismo" desconoció la realidad sicofísica del trabajador, profundizó la ruptura del hombre frente a su trabajo despojándolo de todo contenido espiritual y ético, y lo confinó a la sumisa pasividad de un rol mecanicista y desesperanzado. Su interés mayor estuvo centrado en la velocidad y en todo aquello que pudiera ser medianamente cuantificado. SANTO TOMAS hubiera opinado que TAYLOR puso lo accidental por encima de lo sustancial, forzando los medios y alejándose de las valoraciones solamente cualificables.

Definitivamente entendemos que las ideas "tayloristas" no conciben en absoluto con nuestro concepto de "calidad de vida laboral", ya que desechan casi despectivamente dos de los elementos imprescindibles ("ser" y "poder") y condicionan duramente el restante ("tener"), ignorando teóricamente los componentes desencadenantes de la actividad humana: la inteligencia y la afectividad.

Pese a todo el "taylorismo" ha sobrevivido a las críticas y al tiempo, en ocasiones levemente modificado solo para dar nueva fachada a la vieja y fría estructura.

Más que todos los conceptos y opiniones adversos a su filosofía, le siguen pesando como geniales acusaciones las secuencias salientes de dos films antológicos: "A NOUS LA LIBERTE" de RENE CLAIR (1931) y muy especialmente "MODERN TIMES" de CHARLES CHAPLIN (1936), acerca de cuyo contenido R. BERNARD (53) resume: "Los obreros que entran a la fábrica como los corde- ros que van al matadero; la fábrica "super-taylorizada" con una máquina para ahorrar el tiempo que los trabajadores invierten en la comida; el trabajo en cadena que termina por enloquecer."

La monotonía de TAYLOR ignoró también la conformación de los procesos de decisión, los aspectos de identificación de los individuos con la tarea

que deben realizar y los límites de los grados y formas de influencia latentes en los mecanismos de autoridad. Careció además -y esto es mucho más grave- del contenido ético que debe regir cualquier teoría vinculada al medio social, ya que al imponer arbitrariedad sin libertad, negó el imprescindible principio de la autodeterminación moral.

5.2. HENRI FAYOL

Tradicionalmente las ideas de FAYOL (1841-1925) se han considerado complementarias de las de TAYLOR, aunque entre uno y otro puedan señalarse importantes diferencias. Mientras FAYOL pone todo su énfasis en la "doctrina del gobierno de la empresa" (54), TAYLOR dedica sus estudios a la parte eminentemente fabril, por lo que los puntos de partida de ambos se sitúan en extremos opuestos de la pirámide organizacional. De todas maneras ambas ópticas han funcionado en los hechos con un sentido acumulativo, tal vez porque en el fondo tienen dos fuertes tendencias comunes: la obtención de la máxima eficiencia por medio de rígidos preceptos y un frío y utilitario sentido de la racionalidad.

FAYOL, que fue durante 22 años gerente de una mina de carbón (explotaciones éstas en las que de común siempre estuvo ausente la calidad de vida laboral), buscó realizar la presentación de sus métodos de dirección y administración en un esquema lógico y coherente. "Si pudiera eliminarse el factor humano -decía- sería bastante fácil construir una organización. Debemos conocer como adaptar la organización a las necesidades de cada caso y hallar los hombres necesarios".

De manifestaciones como la expuesta parecería intuirse en FAYOL un mejor dimensionamiento de la importancia del trabajador si lo relacionamos con el de TAYLOR, pero en la práctica su decidida inclinación al autoritarismo y a las relaciones formales, le privó de un acercamiento mayor a los problemas humanos insertos en toda organización.

A manera de resumen mostraremos a continuación un cuadro de los aspectos positivos y negativos que surgen de sus teorías, vistos con relación a nuestro tema:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Los jefes deben tener además de su autoridad legal, autoridad personal (inteligencia, conocimiento, experiencia y aptitudes)	Esquema rígido de autoridad. "Autoridad es el <u>derecho</u> de mandar y el <u>poder</u> de hacerse obedecer. Autocracia.
Reconocimiento de que los problemas de disciplina pueden tener origen en la incapacidad de la jefatura.	Concepción mecanicista. "El individuo es una constante; se le indica qué debe hacer y lo hace".
Equidad en la remuneración. Forma de hacer participar al personal en los beneficios.	Estructura eminentemente formal. Moldes rígidos.
Preservación de la estabilidad del empleado para el aprendizaje de sus funciones.	Sistema de comunicaciones orientado a preservar la autoridad, no a brindar real información. Consideración de canales ascendentes solo como herramienta de control.
Búsqueda de la armonía y unión del personal.	No reconocimiento de las relaciones entre los miembros de la organización. Comunicación horizontal sólo por excepción.
Como señala HERMIDA (55) PAYOL "concentra el valor de ser el pionero de la administración en el campo de la Dirección", configurando con TAYLOR lo que ha dado en llamarse la "Escuela Clásica". Sus "principios" de administración y sus apreciaciones sobre procedimientos administrativos no sufrieron mayores modificaciones ni por los "neo-clásicos" ni por los "estructuralistas", debiendo esperarse hasta las críticas de SIMON (56)	

para que así sucediera.

Por lo que respecta a la calidad de vida laboral generada por el "fayolismo", sin llegar a los extremos propiciados por TAYLOR, brindó a las ideas de éste la sustentación de estructuración organizativa necesarias para su aplicación, por lo que sus intenciones de mejoramiento -si las tuvo- no se plasmaron en la práctica. FAYOL como TAYLOR ignoró las motivaciones íntimas del ser humano y su condición de suma de variables complejas y heterogéneas. No prestó atención al problema de las relaciones individuales y de grupo (que luego experimentaría ELTON MAYO) y continuó sin considerar la pluralidad de funciones del trabajo a la que oportunamente hemos adherido.

Su concepción de la organización fue autocrática y formalista, tal vez producto de un contexto que orientaba en esa dirección y que aún no comprendía -o no quería comprender- una realidad que el tiempo se iría encargando de aflorar.

5.3. MARY PARKER FOLLET

A diferencia de TAYLOR-FAYOL, MARY PARKER (1865-1933) no se interesó directamente por las técnicas mecanicistas, ni por las operaciones de control, ni por el análisis de las funciones del aparato administrativo. Lo hizo sí indirectamente ya que su enfoque al ser radicalmente diferente al de la Escuela Clásica obró como crítica de tales preceptos, indicando lo insoslayable del aspecto humano en las organizaciones. Su obra, minimizada o incomprendida por algunos, rescatada por otros, estuvo dedicada a la exposición de las reacciones humanas y a todo lo que -vinculado con ello- subyace en toda estructura que de por sí, es algo dinámico, vital y cambiante y no estático y rígido. No obstante su inclinación humanista no solo le permitió abordar las connotaciones de este tema, sino que sus estudios y opiniones permitieron un análisis serio de todos los fundamentos de la Administración.

PARKER FOLLET, oriunda de Boston (EE.UU.) fue en sus primeros años una estudiosa de Historia, Filosofía y Política, habiendo pasado por HARVARD y NEWHAM

(CAMBRIDGE). Muy pronto su desarrollado nivel de análisis iba a ser impactado por los problemas sociales creados por el maquinismo, participando activamente primero en investigaciones vinculadas a los mismos para acercarse luego a la problemática del "management".

Entre 1920 y 1924 fundó, propició y/o dirigió importantes instituciones con fines de mejoramiento de la calidad de vida existente, tales como el DEBATING CLUB, la NEIGHBOURHOOD HOUSE, el COMITE PARA LA EXPANSION DE EDIFICIOS ESCOLARES, las WAGE COMISIONS (Comisiones mixtas de salarios), el PLACEMENT BUREAU (Oficina de Empleos) y el DEPARTAMENTO DE ORIENTACION VOCACIONAL. En el último año citado presentó su primer trabajo sobre Organización Industrial, publicando cuatro ensayos explicativos de los factores sicológicos que juegan en las relaciones de organización. Su obra total sobre Administración Industrial se reduce solo a una docena de publicaciones, extensión que resulta suficiente para resumir simple y apretadamente sus concluyentes puntos de vista. Estos sostienen la importancia de las "relaciones recíprocas" y la riqueza y amplitud de matices contenidos en ellas. Un grupo humano -afirma- es algo más que la suma de las vidas individuales que lo componen, tiene una suerte de plusvalía que lo torna particularmente significativo y trascendente.

A partir de estos conceptos MARY PARKER fundamenta todas sus teorías, pasando de la naturaleza básica de los grupos a las nuevas concepciones sobre conflictos y autoridad. Los conflictos -según ella- no son expresiones de diferencias entre individuos, sino el fracaso de los mismos en hacer que tales diferencias contribuyeran a la causa común. Las diferencias deben construir conjuntamente el nuevo grupo de opinión. Debe existir el compromiso singular de renunciar a parte de los deseos de cada uno por respeto al acuerdo de todos. Empezando la investigación conjunta de su común ignorancia, los grupos humanos pueden definir los límites de su descontento e idear métodos de vida sin sacrificios. Bajo esta teoría los negocios y la industria servirían para incrementar la unidad de la Sociedad, y las diferencias serían una vía para el progreso.

En cuanto a la autoridad, PARKER FOLLET opina que ésta, tomada como la eventualidad legal a través de la cual un hombre detenta poder sobre otro u otros, es causa natural de resentimientos. Todo individuo acepta juiciosamente situaciones y hechos que considera lógicos, pero la relación personal de subordinación daña las emociones humanas. Su importancia como fundamento organizacional puede verse desvirtuada con fricciones y reacciones indeseadas, por lo que prescribe la despersonalización de las órdenes y de la propia autoridad. Sus conclusiones proponen una organización industrial fundada sobre un servicio especializado funcional y seccional, que dé responsabilidad específica a casi todo individuo de la empresa en un determinado campo de actividad. El conocimiento sectorizado y sin límites son las pautas de las autoridades individuales; la suma de ellas constituye la autoridad real de la empresa.

Por su parte cada decisión es un momento en el proceso continuo; la Dirección una fuerza que a todos respeta; el control algo a que todos contribuyen con su parte. Los hechos se convierten en la base de la autoridad y el sentido personal de "poder sobre otros" y "subordinación a otros" desaparece, para dar paso a "lo que la ley de la situación pide".

La autoridad para MARY PARKER debe ser menos autocrática y más coordinadora. "El mejor método de organización -expresa literalmente- no es aquel que consigue más meticulosa o lógicamente el lugar de los de "arriba de todo", sino el que prevee posibilidades de responsabilidad acumulativa, el que quiere dar responsabilidades a los varios individuos y grupos, consiguiendo a fuerza de trabajo, un sistema de relaciones transversales. La ilusión de la responsabilidad final está en vías de desaparecer".

Desde nuestro punto de vista las ideas de PARKER FOLLET constituyen el primer aporte teorizado y coherente que la Administración le acerca a la Calidad de Vida Laboral. Su filosofía de la organización es totalmente nueva, mucho más inteligente, comprensiva y humana que las expuestas hasta ese momento. Su postura reivindica los derechos del trabajador a un tratamiento digno y a un reconocimiento de su importancia individual, aún por encima de la importancia de la organización a la cual presta su esfuerzo. La claridad

de sus conceptos demuestra que la clave de la solución de los problemas y conflictos de las empresas, debe buscarse antes que nada en las reacciones emocionales y mentales de los seres que temporalmente las habitan, a través de las circunstancias institucionales por las que deben atravesar. Advierte con extraordinaria sensatez, que dentro de cada individuo hay componentes íntimos que lo tornan distinto de sus semejantes, y apetencias y convicciones particulares que no siempre logra armonizar al nuclearse con otros seres. Puntualiza que la suma de esas diferencias debería traducirse en un elemento coordinado e innovador, a partir del reconocimiento y respeto de las mismas. Subraya los límites de la autoridad, los perjuicios de su utilización al estilo clásico y la necesidad de instrumentar formas democráticas de mando, control y distribución de responsabilidades, con un sentido altamente ético y decididamente solidario, que la convierten -a nuestro entender- en la precursora de la Administración orientada hacia el hombre.

5.4. B. STEPHEN ROWNTREE

Mucho menos conocido que las otras personalidades cuyas ideas hemos decidido comentar en esta parte de nuestro trabajo, ROWNTREE (1871-1954) posee según nuestro juicio los atributos necesarios para figurar en esta galería, especialmente por la profunda inclinación humanística de su pensamiento. Contemporáneo de MARY PARKER y empeñado como ella en hallar formas más justas de convivencia organizacional, este británico estudiante de YORK y MANCHESTER fue durante toda su vida un continuo defensor del bienestar creciente de los trabajadores, objetivo que lo absorbió de manera casi total.

Ubicado por años en su despacho de la COCOA WORKS, fue siempre fiel a su lema de "Haga negocios tan competentes como sea posible mediante el Management científico, de manera que usted pueda ofrecer a sus obreros un nivel de vida mejor". ROWNTREE escribió un considerable número de artículos y libros sobre temas sociales e industriales, de los cuales es preciso destacar: THE HUMAN FACTOR IN BUSINESS: EXPERIMENTS IN INDUSTRIAL DEMOCRACY (1921); THE

WAY TO INDUSTRIAL PEACE (1922) y THE HUMAN NEEDS OF LABOUR (1918), obras cuyo propósito se enfatiza ya desde los propios títulos.

Para ROWNTREE la Administración Científica no puede ser nunca un fin en si misma, sino un medio para alcanzar objetivos más amplios y elevados.

"La industria -dice- es algo humano, donde los seres ganan sus medios de vida, teniendo el derecho a esperar una suerte digna". Agrega que entre los mas altos objetivos de la comunidad, está el de elevar el nivel de vida de sus miembros, señalando la responsabilidad que le cabe a la industria dentro del contexto general. Advierte también que las condiciones laborales afectan íntimamente a los trabajadores, a los que no puede catalogarse solamente como "mano de obra" (tal como los considera la Escuela Clásica) sino como "ciudadanos" cuyo esquema de derechos y obligaciones debe sustanciarse con el mas puro estilo democrático.

Lo importante de ROWNTREE es que consiguió plasmar en la práctica su cúmulo de creencias, pasando de la teoría a los hechos con asombrosa fecundidad.

De su larga lista de logros consideramos oportuno citar los siguientes:

- Creación del Fondo de Pensiones (1906)
- Pago por desempleos (75% del promedio de salarios, durante 26 meses)
- Creación de un comité para asesoramiento de cesantes.
- Creación de cursos educativos y asistencia sico-sociológica.
- Cuidado de la salud de los trabajadores.
- Facilidades recreativas.
- Planes de Viviendas.
- Participación obrera en los reglamentos de trabajo.
- Pago de salarios a delegados gremiales.
- Comité mixto de apelación de las medidas disciplinarias, presidido por un miembro neutral con derecho a voto decisivo (Basado en la opinión de que la industria no tiene una función judicial aparte y debe responder a las mismas pautas de toda la comunidad democrática).
- Junta central de trabajadores (35 representantes obreros y 35 representantes empleados administrativos, incluyendo 2/3 directores. El presidente exponía periódicamente ante esta junta posibilitando información completa

a todo el personal)

- Promoción de los Salarios familiares.
- Salario mínimo, suficiente para mantener y educar una familia con la dignidad correspondiente.

La filosofía que encierra el detalle precedente excede los marcos de una mera teoría y se adentra profundamente en la problemática del aspecto humano de las empresas. En ROWNTREE no es necesario buscar los rasgos metodológicos que justifiquen la elaboración científica para poder valorizar el alcance de su obra. Lo verdaderamente importante es su absoluta sensibilidad para captar los matices e implicaciones del tema, con el trasfondo de una sincera intención de justicia.

Su sentido de la seguridad social, del participacionismo y del respeto hacia la fuerza de trabajo, colocan a sus ideas muy cerca del óptimo de calidad de vida laboral que venimos tratando de fundamentar.

5.5. MAX WEBER Y LA BUROCRACIA

Filósofo y pensador, WEBER (1864-1920) dedicó su época de mayor fecundidad (comienzos del siglo XX) a la investigación histórica. Profesor en Berlin, Munich y otras importantes ciudades de su Alemania natal, pretendió dar una interpretación exhaustiva de la historia de la cultura, para lo cual debió centrar su interés en descubrir las leyes del comportamiento social.

Durante sus búsquedas WEBER buceó en el funcionamiento y ejercicio del poder y en la problemática de las organizaciones humanas, propiciando como solución mas efectiva la estructura "burocrática". Las burocracias -según WEBER- son entes cuya mecánica se basa en los siguientes conceptos:

- a) Concepto de la forma, que puede considerarse como su rasgo primigenio.
- b) Concepto especial de autoridad, considerado como la sumatoria de dos sub-conceptos: el de poder (capacidad de inducir a la aceptación de órdenes) y el de la legitimación (propiedad objetiva de aceptación del poder)
- c) Concepto de jerarquía, creador de una cadena de subordinaciones.

d) Concepto de normas establecidas, que contiene otros sub-conceptos tales como el de "especialización del trabajo", el de "esfera específica de competencia" y el que proponemos denominar como "reglamentación de la conducta".

Es este último sub-concepto el que nos permitirá analizar las burocracias desde el punto de vista de nuestro tema, mas aún teniendo en cuenta que lo que WEBER pretendió desarrollar fue un "modelo de control social" capaz de alcanzar objetivos de eficiencia y racionalidad.

Como ya hemos señalado, la conducta humana no puede asimilarse a una constante y en sus mutaciones o alteraciones intervienen tanto factores endógenos como exógenos. Siendo aquellos tan difíciles de analizar y detectar y éstos tan dificultosos de prevenir, y existiendo infinitas combinaciones de variables, resulta inútil tratar de "manejar" mediante reglamentaciones generalmente poco flexibles tan grande universo de probabilidades. Todo el andamiaje burocrático se convierte así en un instrumento de represión del "yo" íntimo e individual, como así también de esa especie de "yo colectivo" que puede advertirse en los grupos humanos. La simplificación que se opera al encarar el problema y al limitar la motivación del trabajador a lo puramente económico, no solo es de una alarmante gratuidad sino que desecha otras poderosas formas de incentivación, negando además la existencia real de otro nivel de necesidades distinto del considerado.

Quizás lo mas interesante de WEBER sea su concepción de la autoridad, la que tipifica según su fuente y la clase de legitimación utilizada. Su famosa clasificación de "tradicional", "carismática" o "burocrática" puede aplicarse a distintos niveles y situaciones, no escapando por supuesto la administración a su ámbito de empleo.

WEBER presenta la "autoridad burocrática" como la mejor alternativa posible frente a las otras dos, sin descartar aplicaciones combinadas según la organización de que se trate. Tal aseveración se funda en la amalgama de elementos racionales y legales, los cuales conforman un sistema que los subditos deberían aceptar por dos razones:

- 1) Por provenir de normas "legales".

2) Por pertenecer a la organización que las dicta.

El poder, el ejercicio del mismo y su posterior aceptación o rechazo, son instancias que se comprenden claramente a partir del concepto weberiano de "legitimación". En un régimen altamente autocrático, quien detenta el poder no presta ningún interés acerca de si el súbdito está de acuerdo o no con la orden que se le imparte. A este tipo de organizaciones no le interesa la justificación moral del caso, y quien acepta cumplir la orden lo hace solo para evitar sanciones indeseables o para conseguir alguna ventaja específica.

Por oposición, cuando el súbdito considera legítimo el ejercicio del poder (es decir cuando concuerda con su escala de valores) la obediencia se perfecciona y la disciplina se hace más llevadera, aunque sin olvidar que los conflictos pueden suscitarse igualmente cuando deban enfrentarse órdenes legítimos que no resulten satisfactorias, o se advierta que la satisfacción podría alcanzarse con la ilegitimidad (57).

WEBER despersonaliza el poder, negando terminantemente la apropiación subjetiva de los cargos y la monopolización de los mismos. Esto haría parecer que existe un proceso democrático previo que luego podría trasladarse al esquema de funcionamiento burocrático. En la práctica todos sabemos que no resulta así y que la autocracia suele hacer presa de toda la estructura. Desde el punto de vista de su "pura forma" digamos que el mayor problema de las burocracias reside en que la "autoridad legal" y las "reglas de funcionamiento" son elementos que presentan tremendos inconvenientes de determinación. La legalidad del poder, si bien puede contar con un aval ascendente (concepto de "legitimación"), es siempre una medida de valor asignada subjetivamente y como tal puede estar viciada por importantes falencias. Los reglamentos por su parte tampoco presentan estrictas seguridades de adecuación a las circunstancias, dado lo cambiante de éstas y la heterogeneidad de los individuos que atraviesan por ellas. La inflexibilidad y la unilateralidad invalidan a uno y a otro.

Desde el punto de vista de su aplicación, la burocracia no deja lugar para el progreso y la satisfacción individual, ni para el desarrollo y madurez

de la personalidad. Suele generalmente propiciar el conformismo o el temor a quedar "fuera de las reglas", desaprovechando las posibilidades y recursos humanos. Termina por crear seres grises, temerosos y condicionados. Las siguientes palabras del propio MAX WEBER nos eximen de un mayor comentario:

"Es horrible pensar que el mundo podría un día estar lleno de nada más que pequeños dientes de engranaje, homúnculos aferrados a trabajos pequeños. Esta pasión por la burocracia basta para llevar a uno a la desesperación. Es como si... hubiésemos de devenir deliberadamente hombres que necesitan orden y nada más que orden; que nos ponemos nerviosos y cobardes si por un momento este orden vacila, y nos volvemos impotentes si se nos sustrae de nuestra total incorporación a él. Que el mundo no haya de conocer otros hombres que éstos...; la gran cuestión está en qué podemos oponer a esta maquinaria a fin de mantener una porción de la humanidad libre de esta fragmentación del alma, de este supremo dominio del modo de vivir burocrático". (58)

De este último párrafo queremos remarcar lo del "modo de vivir", ya que sostenemos que el "modo de vivir laboral" tiene decidida influencia en el "modo total de vivir" del ser humano.

Las Teorías de la Burocracia no configuran el medio necesario para un mejor "modo de vivir". La "calidad de vida" de nuestra definición también está alejada de sus moldes rígidos y mecanicistas.

5.6. ELTON MAYO Y LA EXPERIENCIA HAWTHORNE

GEORGE ELTON MAYO, australiano, nacido en 1880 en la ciudad de Adelaida, en cuya Universidad efectuó sus primeros estudios de sicología, llegó a EE.UU. en la década del veinte becado por la Fundación Rockefeller, siendo nombrado en 1926 Jefe del Dpto. de Investigaciones Industriales de Harvard, puesto que ocupó ininterrumpidamente hasta 1947.

Generalmente se señala a MAYO como el iniciador de la llamada "Escuela de las Relaciones Humanas", aseveración no del todo cierta si tenemos en cuenta que el aspecto humanístico de la relación laboral fue directa o indirecta-

mente tratado con anterioridad, y que tal vez MAYO solo haya conseguido realizar una corroboración mas trascendente.

De todas maneras la experiencia "HAWTHORNE" puede catalogarse de revolucionaria, y así lo han entendido hasta aquellos que de una u otra forma se han ocupado de ella con algún meramente crítico. Como es conocido esta experiencia se realizó desde 1927 a 1932 en los talleres homónimos de la Western Electric Company, en Chicago, con el respaldo de la dirección de la Empresa y la colaboración de la Harvard Business School. Su implementación se decidió a raíz de ciertos fracasos en investigaciones que, basados en supuestos inadecuados de la corriente clásica, no habían conseguido reducir la tensión laboral existente ni elevar la producción. La observación del individuo no como una unidad aislada sino como componente de un grupo, permitió -como sabemos- la consideración de los determinantes sociales de la producción, en el terreno donde hasta allí solo habían sido tenidos en cuenta los determinantes físicos.

Para nuestro tema, la obra de MAYO y "HAWTHORNE" en particular poseen la importancia de servirnos como elemento fáctico de lo que expresamos acerca de las funciones extraeconómicas del trabajo. Los "descubrimientos" de MAYO y sus colaboradores tuvieron el mérito de significar la clarificación de algunas zonas del conocimiento que -deliberadamente o no- no eran o no querían ser entendidas en su real magnitud. Dada la difusión que tuvo la experiencia, la seriedad con que fue ejecutada y el prestigio de la firma que la encomendó, resultó bastante difícil a partir de allí negar lo que el trabajo de MAYO había exteriorizado, por mas que -en tal intento- se tratara de buscarle errores metodológicos o falta de sustentación científica.

En primer lugar, las investigaciones de HAWTHORNE probaron la falsedad de la llamada "hipótesis del populacho", cuyos postulados fundamentales aseguraban que la sociedad natural era una horda desorganizada de individuos, cada uno de los cuales actuaba en forma premeditada y calculada para asegurar su conservación y hacer prevalecer sus intereses, poniendo a tal fin toda la capacidad a su alcance. Acerca de ello MAYO escribiría que "el concepto ordinario de las relaciones obrero-patronales... es absolutamente erróneo. En ninguna factoría realmente próspera se relaciona la administración con los trabajadores

aislados, sino que lo que cuenta realmente son los grupos de trabajo."

En segundo lugar, la experiencia HAWTHORNE devino en una serie de conclusiones altamente válidas por su nivel de corroboración, y sumamente valiosas tanto para el campo de la administración como de la sociología, produciendo una sumatoria de elementos básicos cuya riqueza aún no ha sido agotada. Tales conclusiones pueden, a grandes rasgos, compendiarse en el siguiente resumen:

- 1) Las empresas no sólo deben cumplir su función económica sino que deben ser conscientes de su función social, es decir no solo deben preocuparse por lucrar con la producción y distribución de bienes económicos sino que "deben crear y distribuir satisfacciones humanas", principalmente para quienes "cobijan bajo su techo". (Ver STUART CHASE - 'THE PROPER STUDY OF MANKIND y MEN AT WORK').
- 2) El trabajo es una actividad grupal.
- 3) La organización social en general reconoce su principal dependencia con la organización laboral.
- 4) El trabajador está condicionado por factores sociales endógenos y exógenos.
- 5) El estado actual de la sociedad tiende a la atomización, la indiferencia y el aislamiento individual o restringidamente grupal, situación a la que contribuye la estandarización y masificación laboral. Los problemas que dentro de las organizaciones empresarias crea esta situación, altera de común cualquier esquema rígido establecido. (Se refiere a la circunstancia de la época en que se efectuó la investigación).
- 6) Como consecuencia de lo enunciado precedentemente, hay en cada individuo una necesidad de reconocimiento y seguridad que la mayoría de las veces lo inclina a guardar una fuerte pertenencia al grupo que se lo provee.
- 7) Las normas y reglas de los grupos no necesariamente coinciden con las de la empresa, y muchas veces se contraponen a éstas.
- 8) Los líderes no se imponen por la emisión de una resolución burocrática. El poder de liderazgo es algo mucho más complejo y tal vez mucho más espontáneo que la elaboración de organigramas.
- 9) La organización informal es un hecho inevitable.

- 10) La productividad laboral está estrechamente relacionada con la condición íntima y anímica de los individuos, y con la suma y equilibrio de esas condiciones a nivel grupal.
- 11) Es posible planear y desarrollar la colaboración grupal, siempre y cuando se respeten las pautas de comportamiento natural de los grupos en lo que a su faz positiva se refiere.

La hipótesis comprobada que el aumento de producción podría ser el resultado de un cambio en la situación social de los obreros, dada ésta a través de la modificación positiva de la satisfacción psicológica y el enriquecimiento de la interacción colectiva, devino en la determinación de la importancia de los factores sociales, hasta ese entonces olvidados a raíz del énfasis puesto en los determinantes puramente físicos.

Como puede apreciarse, a pesar que la obra de MAYO fué eminentemente empírica, sus derivaciones son de tal importancia para la comprensión del problema de la "vida laboral", que bajo ningún aspecto se le puede negar su real mérito. Su crítica a los deshumanizados esquemas formales clásicos, su formulación de climas laborales menos rígidos, su preocupación por dotarlos de contenidos sociales y participativos, apuntan a elementos necesarios para la obtención de una mejor "calidad de vida laboral", apareciendo su aporte en este sentido como un firme y decidido paso adelante.

6. LAS NUEVAS PROPOSICIONES ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

El estudio "HAWTHORNE" marca un hito, a partir del cual comienza una nueva etapa en la evolución de la Administración respecto de la comprensión de las relaciones laborales, a manera de proposiciones diferentes.

Este período, que abarca hasta nuestros días, parece haberse detenido en algún punto de la década del 70, ya que no se perciben nuevos teóricos ni nuevas teorías, a pesar de las aplicaciones fácticas de diversas variantes en favor de la CML (como lo expondremos más adelante), en la búsqueda de un marco que armonice con mayor racionalidad la productividad y la satisfacción laboral. Esta aparente interrupción no invalida los progresos alcanzados ni los aportes de los sostenedores de las nuevas corrientes.

6.1. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El enfoque de las "relaciones humanas" es habitualmente considerado como una respuesta a las frías y mecanicistas normas de la Escuela Clásica, considerándose a ELTON MAYO (59) como su iniciador. A diferencia de ello nos inclinamos a opinar -como lo hemos expresado- que MAYO solo fue el "descubridor" pragmático (y el más difundido) de ciertas interacciones y motivaciones sicosociales de la vida laboral, y que la inclinación hacia la defensa de lo humanístico en este terreno tuvo lejanos y cercanos predecesores.

Tal vez la etapa de la elaboración sistemática y científica de este enfoque haya que atribuirle a los trabajos desarrollados por KURT LEWIN o J.L. MORENO, y a todos los otros estudios que la experiencia HAWTHORNE desató como una reacción en cadena.

LEWIN, profesor de psicología y sociología de la Universidad de IOWA (EE.UU.), dirigió básicamente su atención al estudio de la relación del individuo con el grupo, demostrando la importancia vital de éste en el marco de toda organización. Inspirada en sus trabajos surgió luego la "dinámica de grupos", con sus observaciones acerca de la conducta que los mismos observan y la capacidad de la discusión libre entre sus componentes (60).

Por su parte MORENO (61), líder de la rama de la sociometría, se ocupó principalmente de las relaciones interpersonales, realizando sus análisis sobre la base del sociodrama y el sicodrama.

La reunión de estos dos autores es casi una constante en todos los escritos de los sostenedores de la Escuela de las Relaciones Humanas, como también son frecuentes las citas de las investigaciones realizadas por COCH y FRENCH, ALEX BAVELAS (estrecho colaborador de LEWIN) LIPPIT y WHITE, RENSIS LIKERT, JAMES WORTHY, CHRIS ARGYRIS, J.H. LEAVITT o BLAKE y MOUTON.

A manera de resumen podemos insertar el siguiente cuadro:

AUTOR/AUTORES	CONCEPTOS/INVESTIGACIONES
LESTER COCH y JOHN FRENCH	Investigaciones aplicadas sobre participación, estructura de grupos y resistencia al cambio (experiencia en la fábrica de pijamas Harwood Manufacturing Corp.). Conclusiones: la comunicación entre rangos y la participación en la toma de decisiones por parte de los rangos inferiores, son elementos altamente positivos para vencer la resistencia al cambio y aumentar la eficiencia grupal.
ALEX RAVELAS (bajo la dirección de KURT LEWIN)	Experiencia participativa en la fijación de estándares de producción. Conclusiones: corroboración de la importancia de la participación del trabajador en la fijación de sus propias medidas de producción (se obtuvo un incremento del 40%). Demostración que la aplicación de métodos democráticos (además de ser más justo y humano) puede obtener mejores resultados que las antiguas técnicas formales y autoritarias.
R. LIPPIT y R.K. WHITE (bajo la dirección de KURT LEWIN)	Investigaciones sobre comportamientos y reacciones grupales ante distintos tipos de jefaturas o liderazgos (autoritario, democrático o permisivo). Experiencias con grupos de niños dedicados a tareas manuales. Conclusiones: mejores resultados en el grupo comandado por un jefe democrático (obtención de un clima más cálido y amistoso; independencia, responsabilidad personal e interés mayor por las tareas. Mejor calidad de producción y tendencia creciente en el aspecto cuantitativo de la misma.)

AUTOR/AUTORES

CONCEPTOS/INVESTIGACIONES

RENSIS LIKERT

Estudios comparativos entre el liderazgo legalista y/o formal, y el liderazgo participativo. Observación de cuatro grupos durante más de un año, en los cuales se introdujeron cambios en los métodos y reducción en las dotaciones. Resultados: en los grupos sujetos a autoridad formal se produjo alta rotación, baja moral, falta de sentido de la responsabilidad laboral, merma de la producción. En los grupos participativos no se produjeron bajas (no hubo rotación), aumentó la responsabilidad laboral, hubo satisfacción general y se incrementó la producción. Conclusiones: confirmación de la importancia de la participación y de la necesidad de grupos unidos, efectivos y con alta capacidad de interacción. Fracaso de la autoridad formal clásica frente al estilo democrático de liderazgo.

JAMES WORTHY

Estudio durante más de 10 años en la Sears Roebuck and Co., de las relaciones entre autoridad formal centralizada y descentralizada, motivación y liderazgo. Resultados: corroboración de las falencias de los sistemas de autoridad formal. Efectos positivos de la descentralización sobre la participación y la motivación, a través del mejoramiento de los niveles de creatividad, iniciativa e integración grupal. Conclusiones: Propuesta de un liderazgo auténtico, democrático y antimecanicista, que considere los diversos factores de la conducta humana.

CHIRIS ARGYRIS

Crítica a las estructuras burocráticas. Propuesta (como condición previa para cualquier acción posterior) de la modificación de los valores impersonales de la misma. Afirmación que la autoridad debe desempeñar un importante papel en el plano interpersonal, instalando valores que permitan y refuercen expresiones de sensibilidad, comprensión y experimentalismo, a la vez que normas de individualidad, confianza y preocupación. Utilización de la labor gerencial como instrumento de cambio.

H.J. LEAVITT

Estudios sobre redes de comunicación. Conclusiones: Las redes de comunicación centralizadas, altamente estructuradas y "rutinizadas" parecen funcionar mejor en organizaciones con cierto tipo de "ingeniería industrial" (tareas muy sencillas que permitan una clara descripción previa del trabajo). En cambio para organizaciones cuyos criterios de eficacia sean más efímeros (con aceptación de aportes de creatividad, flexibilidad en el tratamiento de problemas de innovación, moral y lealtad general alta) parece dar mejores resultados una red descentralizada e igualitaria (es decir democrática).

R.R. BLAKE y

J.S. MOUTON

Estudios para la descripción de estilos gerenciales. Preparación de un gráfico ortogonal ("parrilla de BLAKE"), representando uno de los ejes las exigencias del trabajo y el otro las aspiraciones individuales de los trabajadores. Evaluación de la intensidad con que se atienden ambas variables, con puntajes de 1 a 9. Ubicación de cinco estilos gerenciales:

AUTOR/AUTORES	CONCEPTOS/INVESTIGACIONES
	- (9.1) - conductor de esclavos.
	- (1.9) - conductor complaciente.
	- (5.5) - conductor intermedio.
	- (1.1) - mínimo esfuerzo de conducción.
	- (9.9) - conducta ideal (capaz de conciliar plenamente las necesidades del trabajo con las del individuo).

Lo que la Escuela de las Relaciones Humanas intenta demostrar y sostener, es que el hombre no funciona solamente accionado por factores puramente económicos, y que su intrincado sistema de percepción y acción no puede satisfacerse con recompensas únicamente monetarias. Supone y confirma mediante investigaciones la forma en que una organización fría, formal y "racional" afecta a los trabajadores que la integran, produciendo daños psicológicos, conflictos e injusticias. Niega las estructuras autocráticas e inflexibles armadas en función de la naturaleza específica de la tarea a realizar, sin tener en cuenta el "costo humano" insumido en ello. Cuestiona en el fondo la idea de "racionalidad" tal como la planteaba la Administración Clásica, dándole un nuevo sentido, más amplio, más exacto, más abarcativo y de mayor profundidad ética. Propone, en resumen, la creación de climas laborales más propicios para el trabajador, en los cuales el trabajo no aparezca como una suerte de castigo bíblico u obligación indeseable, donde la comunicación sea más fluída, la cooperación menos forzada, la actividad más rica en matices, la autoridad ejercida inteligentemente y en su justa medida. Asume la imprescindibilidad de la búsqueda de la armonía y la necesidad de acercarse a un equilibrio entre la validez de los fines de los individuos y los de la organización.

La crítica a las "Relaciones Humanas" ha apuntado más al aspecto general de sus teorías que a una réplica (corroborada empíricamente) a los resulta-

dos de sus investigaciones. Se la tilda en primera instancia de "teoría lírica", atento a que se la quiere hacer aparecer como hallando el equilibrio perfecto entre los fines que acabamos de referir (organización-individuos), con lo que desaparecerían los conflictos en la eventualidad de la aplicación de sus preceptos.

Tal aseveración no es cierta, ya que las teorías de las Relaciones Humanas no pretenden modificar la situación preexistente hasta alcanzar el punto ideal, sino que proponen acercarse a éste cuanto sea posible (lo que significa reconocer la inevitabilidad de conflictos).

BLAKE Y MOUTON al analizar desde esa óptica los estilos gerenciales consideraban "ideal" el punto de coincidencia, y por lo tanto inalcanzable. Utilizando su mismo esquema de "parrilla" graficaremos nuestra posición; en el eje "x" ubicamos los "fines de la organización" mientras que en el eje "y" lo hacemos con los "fines de los trabajadores", de manera que cada ocurrencia de intersección (81 en total) significan a su vez distintas situaciones. Si tomamos 5.5 por ejemplo, tendríamos un nivel medio de desempeño para ambos fines, pero que denotaría mediocridad aún en posición de equilibrio, e insatisfacción mutua. Con $x=7$ e $y=4$ como suposición, la organización estaría logrando buen desempeño pero a costa del descontento del personal, lo que tarde o temprano le haría disminuir la eficiencia y descender en su escala de fines a valores menores.

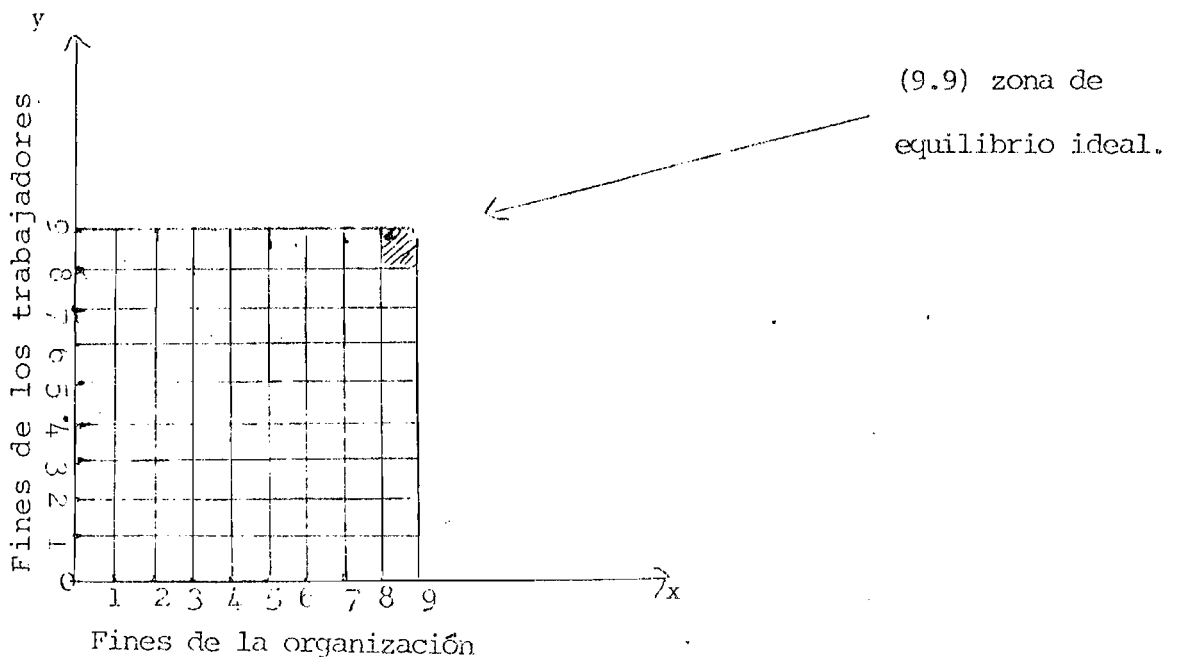


Gráfico N°1. Fines de la organización y fines de los trabajadores.

Como puede apreciarse, la zona de equilibrio ideal corresponde a la eventualidad que "x" e "y" asuman al mismo tiempo sus máximos valores, es decir que ambas sean iguales a 9. No es ésta la pretensión de las Relaciones Humanas, sino que los valores de "y" no queden por debajo de los valores de "x", o estancados ambos en niveles deprimidos, de suerte tal que:

- 1) el avance de los valores de "x" no se realice en proporción directa a la disminución de los valores de "y", o en detrimento de su posibilidad de crecimiento.
- 2) la falta de incremento de los valores de "y" haga imposible el incremento de los valores de "x".
- 3) la falta de incremento de los valores de "x" no haga viable incrementos en los valores de "y".
- 4) el equilibrio de "x" e "y" en valores sumamente bajos impidan el incremento de ambas variables.

Lo real tal como lo expresamos al principio a través de otros conceptos, es que al momento de la aparición de esta corriente de opinión, la situación general era la del punto 1), por lo que el énfasis se debió centrar en difundir los conceptos que pudieran ayudar al crecimiento de la variable que gráficamente hemos ubicado como ordenada. En consecuencia la Escuela de las Relaciones Humanas no creyó ni cree totalmente evitable -mediante sus prescripciones- transitar por zonas de conflicto. Al negar la "racionalidad" a ultranza de los clásicos, está en cierta forma reconociendo la existencia continua del "enfrentamiento de intereses", el cual busca atenuar a través de la modificación de los mecanismos de autoridad y la democratización de los esquemas, y cuyos resultados quiere tornar más justos, éticos y morales, a la luz de la revalorización del ser humano como tal. También se le critica a esta Escuela no haberse planteado el problema de la relación entre las organizaciones formales e informales, argumento fácilmente descartable con solo pasar vista a los trabajos de WORTHY o LEAVITT (por citar solo dos casos), quienes realizaron importantes investigaciones al respecto.

Otro comentario adverso, proveniente por lo general de fuentes estructuralistas, afirma que el enfoque de las Relaciones Humanas no proporciona un panorama completo de la organización como una unidad social amplia, y que tal parcialismo favorece a la administración y desorienta a los obreros (67). Tal afirmación implica un concepto aceptable junto a una falacia que casi no es necesario rebatir. Por un lado resulta cierto que la visión de la Escuela que analizamos no es panorámicamente completa, más aún si tenemos en cuenta la tendencia creciente a la interacción de las organizaciones en un sistema cada vez más abierto. Pero también es cierto que partiendo de sus lineamientos (tal vez los más completos a nivel humano en el plano laboral) puede avanzarse hacia afuera a poco que uno se proponga enriquecer y adicionar lo escrito con experiencias extensivas y afines. En cuanto a la acusación de parcialismo a favor de la administración, la misma carece de toda base de sustentación ya que si algo han conseguido las Relaciones Humanas ha sido incluir en la Teoría de la Administración con carácter indeleble (y tal como creemos haberlo explicado) el dimensionamiento ético, moral y humano que hasta allí se le estaba debiendo al trabajador.

Igualmente se le achaca a esta Escuela la hipotética afirmación que el trabajo (bajo sus prescripciones) puede ser satisfactorio en sentido absoluto. Para empezar, nada de lo humano-terreno existe en sentido absoluto, como tampoco es cierto que las Relaciones Humanas afirmen tal sentido de la satisfacción. Lo que sí es exacto es que los autores humanistas proponen condiciones con las cuales el trabajo se torne más satisfactorio cada día, a fin de que el hombre transcurra la cuantiosa parte de su vida que dedica al quehacer laboral, en un marco de creciente dignidad.

Otra crítica muy importante rotula que las Relaciones Humanas subestiman los efectos de las compensaciones materiales. Esto no es así, ya que los "humanistas" solo han querido señalar que al margen de la retribución económica (de interés tan obvio en sí misma) existen otro tipo de retribuciones tan importantes como aquella, y que todas deben complementarse en su mejor nivel de equilibrio.

ETZIONI (63) agrega otro intento de crítica al que denomina "manipulación", y que consiste en tratar de probar que las Teorías de las Relaciones Humanas están construídas para permitir el "manejo" más apropiado del personal en beneficio de la administración. Esta afirmación solo es posible formularla desconociendo los mecanismos de "retorno" o "consenso" necesarios para el ejercicio efectivo de la autoridad, la cual si bien se ejercita "de arriba hacia abajo", tiene su fuente de alimentación "de abajo hacia arriba", amén de sus derivaciones colaterales. Por lo tanto una "manipulación" (con el cariz que le dá ETZIONI) solo es posible en un sistema autocrático, mecanicista, alta e inflexiblemente formalizado y de gran poder coercitivo, lo que está en las antípodas de las proposiciones de los "humanistas".

Desde nuestro punto de vista, si alguna crítica le cabe a las Relaciones Humanas, ella debe centrarse en el grado de optimismo con que asume la visión del problema, teniendo en cuenta lo difícil que resulta en la actualidad (y quizás debemos decir que así fue siempre) hallar puntos de convivencia más justos, éticos y morales entre los distintos grupos socio-económicos que accionan el devenir humano.

De todas maneras, estamos convencidos al señalar el aporte fundamental que esta Escuela significa para el intento de mejorar la calidad de vida laboral, más si tenemos en cuenta la seriedad científica con que se han ejecutado sus investigaciones y constituido sus conceptos.

Como complemento de lo expuesto, hemos creído conveniente dedicar un aparte especial a uno de los autores más representativos de esta tendencia y el que entendemos resume la orientación general de la Escuela.

6.2. DOUGLAS MC GREGOR - LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y"

Hacia 1954 Alfred Sloan, líder de la Fundación del mismo nombre y miembro del Comité Asesor de la Escuela de Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (EE.UU.), encomendó a Alex Bavelas y a Douglas Mc Gregor el estudio de ciertos aspectos vinculados con la actividad gerencial. Bavelas abandonó el equipo en 1956 para trasladarse a los Laboratorios Bell y entonces fué reemplazado por Theodore M. Aldred, sin que ello alterara la continuidad del proceso. Antes que dichos estudios hubieran terminado, pero producto de los mismos, MC GREGOR escribió "THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE" (64), obra que con el tiempo se ha convertido en uno de los textos más importantes en su género, y acerca de la cual no podemos ocultar nuestras preferencias ni tampoco nuestras coincidencias de opinión.

Lo expuesto hace que consideremos imprescindible para nuestros propósitos comentar una selección de los conceptos incluidos en el mencionado libro, aclarando que más adelante volveremos a apoyarnos en él, ampliando, suplementando y quizás recreando su valiosísimo contenido. MC GREGOR comienza afirmando que "muchos de los intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre en lugar de representar adaptaciones selectivas". Así como en el campo de los fenómenos físicos el control supone la selección de medios adecuados a la índole de los mismos (y nadie consideraría lógico intentar lo contrario), idéntica posición habría que adoptar en el campo de la fenomenología humana. No obstante lo obvio del caso, no siempre sucede de esa manera y casi podríamos afirmar como regla general la ocurrencia de lo opuesto. Es corriente que cuando en una empresa surgen problemas por la falta de obtención de ciertos resultados previstos (especialmente en materia de productividad) la tendencia es hacer recaer las culpas en aspectos que con el tiempo casi se han convertido en "lugares comunes" y que ciertamente están lejos de reflejar la verdad. Para MC GREGOR ésta es muy simple y consiste en haber equivocado los "métodos de control".

Si bien la conducta humana puede llegar a predecirse, la exactitud o mayor acercamiento de esa predicción dependerá de los principios que se apliquen (ya que según él, en realidad no hay predicción sino teoría) y "todas las decisiones y acciones ejecutivas descansan sobre principios relativos a la conducta". Su tesis en este sentido es que "el control consiste en la adaptación selectiva a la naturaleza humana y no en el intento de someter ésta y sus reacciones a nuestros deseos".

La idea de controlar la conducta humana está íntimamente ligada a los temores de la "manipulación" y la "explotación", y a decir verdad tales temores son plenamente justificados si nos atenemos a los hechos históricos. Para MC GREGOR el saber científico es indiferente respecto de los usos que puedan hacerse de él, y por ende todos los adelantos que se logren en el conocimiento de los mecanismos invisibles que accionan al hombre solo podrán ser positivos si se cumplen dos condiciones:

- 1) La profesionalización de los administradores del poder.
- 2) El ejercicio de esta profesionalidad con sensibilidad a los valores éticos.

La libertad administrativa ha ido paulatinamente condicionándose o restringiéndose en los últimos tiempos merced a la legislación laboral, para el aplauso de unos y la reticencia de otros. Pero al margen de lo ocurrido en este terreno, es necesario completar la letra y el espíritu de la ley con una suerte de código particular que permita ejercer con autoconvencimiento una posición netamente positiva y moral, para arribar al concepto de "responsabilidad social" que debe regir toda actitud directiva.

Es natural que el administrador se dedique a alcanzar los objetivos económicos de la empresa, pero debe tener muy en cuenta que la sociedad le concederá libertad para hacerlo en tanto la empresa considere la defensa y protección de los valores humanos. Como siempre el precio de la libertad se paga con responsabilidad.

Para MC GREGOR los métodos de influencia y control derivados del pensamiento clásico hacen uso de supuestos erróneos acerca de la conducta humana y carecen de valores éticos. Obras de texto adheridas a esa tendencia han divulgado durante años un conjunto persuasivo de postulados que ha ejercido fuertes influencias (y aún hoy las sigue ejerciendo) en los planos directivos

de las organizaciones, disimulando -a veces a sabiendas- los errores implícitos, y evitando referirse a las razones que los invalidan.

Entre muchas de esas razones MC GREGOR elige tres, a saber:

- 1) Los postulados clásicos derivan primordialmente de modelos que no conciben en aspectos muy importantes con las empresas modernas. Las instituciones tomadas como ejemplos (la organización militar y la Iglesia) funcionan para satisfacer necesidades diferentes, y en cierta forma están alentadas por propósitos distintos e imbuidas de un misticismo que permite el formalismo a ultranza y la inflexibilidad.
- 2) La Teoría Clásica de la Organización adolece de "etnocentrismo", lo que lleva a desconocer la importancia del medio político, social y económico.
- 3) Los postulados clásicos traducen una serie de suposiciones acerca de la conducta humana que, en el mejor de los casos, solo son ciertas parcialmente.

Los problemas provocados por la inexactitud de los supuestos clásicos ha llevado muchas veces a investigar nuevas fórmulas cuya aplicación ha estado mas cerca del fracaso que del éxito. Sobre este aspecto MC GREGOR sostiene que lo que se necesita es una verdadera "nueva teoría", que cambie los antiguos postulados y que ayude a comprender mejor la naturaleza humana.

Acerca de la autoridad -por ejemplo- advierte que no constituye "sino una de las múltiples formas de influencia o dominio social". Distingue entonces entre:

- a) Coerción física directa (la mas primitiva de todas)
- b) Autoridad formal (sujeta a limitaciones)
- c) Persuasión
- d) Autoridad técnica (de común unilateral)
- e) Ayuda profesional (autoridad conciente y sensible)

Aclara que todos estos métodos de control social son relativos y que su eficiencia y oportunidad dependen de las circunstancias, lo que entronca con su mencionado concepto de "adaptación selectiva".

Afirma que tanto las obras teóricas como la práctica gerencial suponen generalmente que el conjunto de autoridad es absoluto, sin tener en

cuenta que el ejercicio de la autoridad guarda enorme relación con el "grado de dependencia" del subordinado, generando de hecho determinado nivel de limitación. Acerca de este punto inserta el siguiente gráfico:

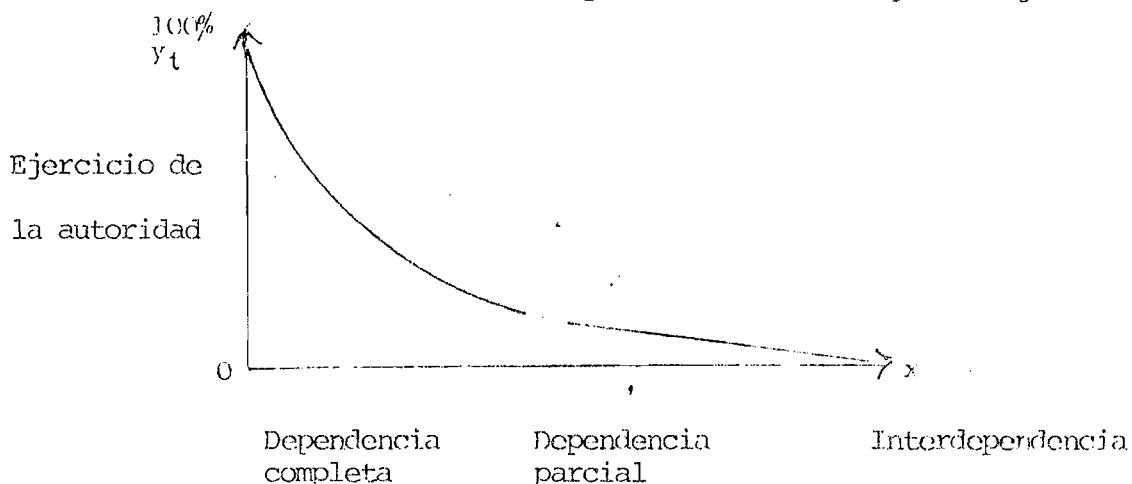


Gráfico N°2. Esquema Autoridad-Dependencia. Fuente: MC GREGOR D.

El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana, México, 1977

El ejemplo ideal de la autoridad y dependencia completas es el del hijo pequeño frente al padre, situación que en el plano laboral tiene su correlativa etapa histórica, estrechamente ligada a la coerción física en general y a la esclavitud en particular. Lo mismo sucede con la dependencia parcial (ejercicio limitado de autoridad) cuya relación directa parece estar dada con el avance de la legislación laboral.

Por último la interdependencia (su ejemplo ideal es la relación entre amigos) señala el punto donde la autoridad a la manera clásica no puede ejercerse y debe dar paso a otros mecanismos mas acordes con la situación. La trayectoria de la curva señala exactamente la evolución de la historia del trabajo humano, y afortunadamente los antecedentes hacen suponer que no existirá en el futuro un punto de inflexión que la haga retornar a niveles superados.

Sobre lo mostrado en el gráfico y para afirmar lo expuesto podríamos decir que:

- 1) $y = f(x)$ es decir, el ejercicio de la autoridad es función del grado de dependencia.
- 2) $y_t = x_0$ es decir, el ejercicio de la autoridad absoluta (y_t) se produce cuando la dependencia es absoluta (x_0); en este punto el grado de independencia es igual a cero.

- 3) $\exists \delta : \delta \rightarrow y_t$ es decir, existe un componente al que hemos llamado
(expresado por el avance de la legislación social y la evolución política, cultural y económica) cuyo comportamiento creciente disminuye el valor de y_t (tendiendo a él) y adiciona el de x_0 .
- 4) $y_t - \delta = x_0 + \delta$, expresado al comentar 3).
- 5) Puede suceder entonces que:
- $y_t > \delta$ situación en la cual el poder de no alcanza para nivelar la fuerza de y_t pero no permite su ejercicio absoluto. (comienzo del condicionamiento).
 - $\delta = 0.50 y_t$, situación en la cual el poder de nivela la fuerza de y_t inaugurando la zona que MC GREGOR denomina de "dependencia parcial".
 - $y_t > \delta > 0.50 y_t$, situación en la cual el poder del es tal que comienza a señalar cierto grado de interdependencia.
 - $\delta = y_t$, situación en la cual se produce la dependencia recíproca igualitaria.

Lo expuesto resulta muy importante para elaborar cualquier teoría al respecto, ya que es innegable que δ existe y es creciente, y parece asumir todas las características enunciadas.

Al margen de lo mencionado MC GREGOR señala también la existencia de cierta "sicología de la dependencia", cuya explicación viene dada a partir de las reacciones emotivas provocadas por la misma. La dependencia da determinado grado de seguridad pero también supone limitación de la libertad, sujeción a influencias a veces arbitrarias y/o injustas, y descontento interior.

Por su parte la independencia produce satisfacciones, hace llevar una vida más personal, pero a su vez genera inseguridades y plantea riesgos que no todos están dispuestos a asumir.

Los valores emocionales que acompañan a estos fenómenos derivan de experiencias que en algunos aspectos son universales. Lo importante en todo esto es el equilibrio, y a pesar de las infinitas variantes parecería que todos debemos tolerar cierta forma de dependencia, y a la vez emprender el ejerci-

cio de una suerte de libertad condicionada.

Al mismo tiempo, las relaciones no son nunca de carácter único y uniforme, y en las organizaciones en particular están categorizadas por una flexibilidad funcional que no siempre es tenida en cuenta y que fluctúa entre dependencia e independencia, ya sea que el rol se esté ejerciendo en una u otra dirección.

De la "coerción física" a la "adaptación selectiva" media un largo trecho y ni el ejercicio absoluto o la abdicación total de la autoridad configuran soluciones para MC GREGOR. "Solo podremos escapar de nuestro dilema -diciendo- desechando la idea de que estamos limitados a una sola dimensión, la de más o menos autoridad. Son muchas, y no una, las alternativas por las cuales puede optarse, además de la autoridad. Cada una de ellas es la apropiada para determinados fines y en ciertas condiciones".

Tal vez el nudo central de "THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE" está dado por la formulación de dos teorías que el autor se encarga de contraponer y que constituye el punto de vista tradicional sobre dirección y control y que MC GREGOR ha señalado como la Teoría X, resumiéndola tal como sigue:

- 1) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2) Debido a esta tendencia la mayor parte de las personas deben ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la consecución de los objetivos de la organización.
- 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Estas consideraciones gobiernan toda la literatura y prácticas clásicas (y neoclásicas) y durante años han servido de inexacta cartilla a directivos de todo el mundo. Por nuestra parte creemos habernos referido a tales ideas en la primera sección de nuestro trabajo, aunque no consideramos sobreabundante citar algunas observaciones de MC GREGOR.

La Teoría X (y aquí no entramos a analizar sus contenidos éticos) puede

producir resultados relativamente buenos para la organización mientras el individuo dependiente esté luchando por su subsistencia y solo puede fijar su meta en necesidades primarias. En esta condición se sojuzga y acepta (porque no tiene otra alternativa) que lo traten según tales conceptos. Pero una vez logrado ese imprescindible nivel, ese mismo ser comienza a sentir el estímulo de necesidades superiores, las cuales no pueden ser otorgadas por la empresa a raíz de su posición filosófica al respecto. No puede proporcionar entonces respeto del hombre a sí mismo ni a sus semejantes, ni satisfacer sus necesidades de realización personal. Como también señala ARGYRIS (65) los procedimientos corrientes empleados por la gerencia tradicional para dirigir y controlar los recursos humanos responden a las capacidades y características del niño más que a las del adulto (lo que encaja perfectamente en el gráfico comentado). No obstante lo evidente de éstos y otros conceptos críticos, la Teoría X rige la mayoría de las relaciones laborales organizacionales, constituyendo uno de los mayores escollos para la obtención de una mejor calidad de vida.

Frente a ella, MC GREGOR esgrime su Teoría Y, cuyas ideas implícitas resume así:

- 1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso (pero según la circunstancia laboral constituirá una fuente de satisfacción o una manera de castigo).
- 2) El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- 4) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- 5) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

6) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Como puede apreciarse estos conceptos son esencialmente dinámicos y contrastan con los estáticos de la Teoría X.

En resumen, la Teoría Y propone la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización (sin intentar estados ideales) a través de la administración por integración y autocontrol, sobre la que volveremos mas adelante, cuando debamos referirnos a la aplicación de las nuevas proposiciones en el terreno de las relaciones laborales.

6.3. PETER DRUCKER Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

DRUCKER presenta ideológicamente muchos puntos de contacto con la Escuela de las Relaciones Humanas a nivel sociológico. Varios de sus escritos (especialmente "THE NEW SOCIETY" (66) y "THE PRACTICE OF MANAGEMENT" (67) han sido habitual fuente de apoyo para los autores adheridos a la mencionada corriente, y las citas son en este sentido abundantes.

Pero encasillamientos aparte, todo el mundo señala a DRUCKER como el creador y/o difusor de la "Administración por Objetivos". Es decir que mas que por sus apreciaciones acerca de un redimensionamiento de las teorías sobre autoridad y comportamiento humano, y una revaloración de los aspectos sicosociológicos de la relación laboral (como sería el caso de los "humanistas"), se lo valora por haber creado un nuevo esquema de administración para las organizaciones modernas.

La A.P.O. fue introducida por DRUCKER hace más de veinte años, y hoy grandes empresas como IBM, General Motors, Western Union y General Electric (en lo que hace a sus establecimientos en los EE.UU.) han terminado por adoptar en alguna medida este enfoque gerencial.

Un manual de la A.P.O. diría que específicamente puede ser utilizada para:

- Mejorar predicciones, planeamientos, presupuestos e inventarios.
- Desarrollar sólida cooperación y comunicación entre personas y entre departamentos o divisiones.

- Incrementar convenios sobre responsabilidad y autoridad.
- Obtener compromisos de seguir fielmente objetivos y planes.
- Mejorar controles de evolución.
- Enfrentar los problemas con mejor conocimiento y solvencia.

En realidad lo que la A.P.O. aporta al mejoramiento de la calidad de vida laboral es su énfasis en la participación y en la comunicación, su respeto por la creatividad, su interés por la evolución de las ideas del personal y un uso menos arbitrario y unilateral de la autoridad.

DRUCKER se refiere a la A.P.O. como una filosofía de la administración, basada en un concepto no tradicional de la conducta y motivación humanas.

Sostiene que su aplicación consigue convertir las necesidades de la organización en objetivos personales, elevando de esa manera los rendimientos individuales y colectivos. De hecho la A.P.O. destaca dos aspectos básicos:

- 1º) La orientación hacia la obtención de resultados.
- 2º) El concepto de conducta y motivación humanas.

En cuanto al primero de esos aspectos ya nadie discute la importancia de establecer objetivos adecuados e instrumentar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Por otra parte suele señalarse que la comprensión y el control de los objetivos genera la energía y fuerza directrices esenciales para la acción gerencial.

La obtención de resultados y la comparación de ellos con pautas preexistentes parecen ser requerimientos que la A.P.O. está en muy buenas condiciones de responder.

Referido al segundo concepto (que es el que más atrae nuestra atención) existen diversas teorías que fundamentan los desarrollos de DRUCKER y cuya pertenencia ideológica -como señalábamos al principio- las ubica dentro de las "relaciones humanas". Ellas son:

- a) La Teoría Y de MC GREGOR.
- b) La Teoría de los dos factores de F. HERZBERG.

Con relación a la primera creemos habernos extendido lo suficiente en su oportunidad de manera que no volveremos a comentarla.

En cuanto a la segunda, de acuerdo con ella el ser humano tiene cinco niveles

de necesidades, a saber:

- Las fisiológicas (alimentos, descanso, protección contra los elementos naturales)
- Las de seguridad física y síquica (búsqueda de protección contra medios amenazantes, estabilidad en el empleo, ingresos satisfactorios, seguridad en cuanto al bienestar futuro familiar y personal)
- Las necesidades sociales (deseos de cariño y pertenencia, actividad y figuración social, asociación a grupos)
- Las necesidades psicológicas o de propia estimación (obtención de reconocimiento, prestigio y encumbramiento a nivel personal)
- Las necesidades de propia realización (expresión del deseo del individuo de ser dueño de su destino; obtención de la independencia y la Libertad)

Según MASLOW estas necesidades deben ser satisfechas en orden ascendente y si la búsqueda de tales satisfacciones es lo que motiva a los seres humanos y condiciona sus conductas, las empresas deben tratar de satisfacerlas dentro de los ambientes laborales.

Tradicionalmente el dinero (a través del precio pagado por el trabajo) ha sido el principal (y a veces único) elemento motivacional considerado.

Repasando la escala de MASLOW podemos darnos fácilmente cuenta que dicha motivación solo alcanza a los niveles mas primarios (1er. y 2do. nivel) y que para satisfacer los niveles superiores los medios de gratificación deben ser otros. Acerca de esto tenu y de los vinculados a la pluralidad de funciones del trabajo también creemos habernos referido con amplitud en páginas anteriores.

En lo que hace a la Teoría de HERZBERG, ésta concentra su atención en ciertos y determinados factores contextuales del ámbito de trabajo, a los que divide en dos grandes grupos:

- Grupo de los factores de mantenimiento
- Grupo de los factores motivantes

El primero se refiere a las condiciones de trabajo: el salario, los beneficios sociales, los procedimientos administrativos y las políticas de la empresa.

El segundo comprende la propia realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso conforme a los méritos, la oportunidad de mejorar y otros

elementos intrínsecos del trabajo. HERZBERG los califica de motivantes porque afirma que son los que más contribuyen en ese sentido.

Las tres teorías son realmente importantes para la A.P.O. y configuran las bases que adopta acerca de la conducta humana. Cree por lo tanto en la asunción de responsabilidades y en el autocontrol de gestión. Auspicia la participación de todos los integrantes de la organización en el planeamiento, dirección y control de sus tareas, y confía en que la misma genera un sentimiento de mayor compromiso que facilita el cumplimiento.

Para ello las premisas de la A.P.O. disponen que los objetivos deben ser realistas y que las metas fijadas deben guardar relación con las posibilidades internas y externas existentes a través del lapso planeado, destacando también que las revisiones periódicas que detecten zonas de bajos rendimientos no conlleven propósitos de castigo sino sirvan para aprender a mejorar a partir del análisis de los errores cometidos. Como se ve, la A.P.O. se coloca en las antípodas de la vieja filosofía "taylorista", aportándonos un esquema cuya evolución total aún no está del todo resuelta.

No obstante, los últimos escritos de DRUCKER parecen apartarlo de los fundamentos utilizados en el pasado. En su artículo "NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN" aparecido en el HARVARD BUSINESS REVIEW, afirma la existencia de una crisis organizacional producto de un fenómeno de inestabilidad que torna inadecuadas las estructuras en el corto plazo. Tal crisis -según él- no tiene nada que ver con la creación de organizaciones más humanísticas, por las cuales -dice textualmente- "Mc Gregor, Argyris, Bennis y yo hemos venido predicando desde hace años". Actualmente DRUCKER piensa que no hay una respuesta universalmente correcta al problema organizacional, y que perseguirla es solo un espejismo. Reafirma que la organización es un medio y no un fin en sí misma, y que su propósito es la liberación y movilización de la energía humana (y no la simetría, la armonía y la homogeneidad) para la obtención de una eficiencia que es a su vez su objetivo y su índice de calificación.

Personalmente, sin dejar de reconocer la validez parcial de estos conceptos, nos quedamos con el primer DRUCKER, el que creía en un avance hacia una "sociedad educada", y el que compartía sin retaceos la ambición de organizaciones donde el factor humano fuera considerado en su real dimensión.

6.4. HERBERT SIMON Y EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

La primer obra de importancia de SIMON data de 1937, cuando junto a CLARENCE RIDLEY (entonces director ejecutivo de la International City Managers Association) dió a conocer "MEASURING MUNICIPAL ACTIVITIES", trabajo que tenía por finalidad buscar bases para la toma de decisiones en los municipios. No obstante no pasó a una decidida notoriedad hasta 1945, año en que publica su libro de mayor difusión, "ADMINISTRATIVE BEHAVIOR" (68), y a partir del cual llegarían mas tarde "PUBLIC ADMINISTRATION" (1950, en colaboración con D.W. SMITHBURG y A. THOMPSON), "CENTRALIZATION VS. DESCENTRALIZATION" (1954, con G. KOZMETSKY, H. GUETZKOW y G. TYNDALL), "MODELS OF MAN" (1956) y "ORGANIZATIONS" (1958, con JAMES G. MARCH), además de toda una serie de artículos sobre administración, sociología, econometría y computación, que han cubierto un considerable número de páginas en revistas especializadas.

La obra central de SIMON resultó en su momento (y aún lo sigue siendo) un aporte efectuado con un fuerte rigor metodológico y científico, preocupado por profundizar una nueva óptica acerca de áreas de la administración insuficientemente recorridas o nunca exploradas, y por encontrar además algunas soluciones semánticas.

El problema organizacional ha sido visto por SIMON en su contexto social y psicológico, bajo el supuesto fundamental que las estructuras y las funciones se derivan directamente de las características humanas, de manera tal que los miembros de las organizaciones no pueden ser vistos como simples instrumentos mecánicos. Siguiendo esta idea, la organización es una sumatoria de individuos que eligen y se comportan de acuerdo con sus necesidades y con el medio ambiente que los rodea. Toda la obra inicial de SIMON parece estar altamente influenciada por CHESTER BARNARD, y no resulta arbitrario o circunstancial el hecho que éste haya prologado la primera edición norteamericana de "EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO", realizando en esa oportunidad una serie de aclaraciones y observaciones que por su justeza y valor teórico creemos necesario incluir.

Dice BARNARD que SIMON se propone -y consigue- construir un juego de herramientas (conceptos y vocabulario) que sirven para describir una organización y su manera de actuar. Afirma que las conclusiones que extrae son de aplicación general y por tanto útiles para describir el "comportamiento" de todo tipo de organizaciones. Pero también aclara que tal generalidad trae como consecuencia un grado de abstracción forzoso que debe completarse con algunas observaciones acerca de los niveles de experiencia y conocimiento organizacionales, los cuales son los siguientes:

- 1º) El del comportamiento concreto en situaciones específicas (comportamiento habitual que responde a experiencias)
- 2º) El de la práctica de la organización específica (líneas de organización, políticas, reglas, sistemas, etc.).
- 3º) El del conocimiento general del comportamiento.

El tercer nivel es el manejado por SIMON, y si bien BARNARD opina que lo ha hecho con sólidos argumentos, pareciera sugerir que solo será realmente válido cuando se corrobore en los otros dos niveles.

Detallaremos ahora una lista resumida de los conceptos más significativos de "ADMINISTRATIVE BEHAVIOR", a manera de compendio de la posición asumida por SIMON al respecto:

- a) Severa crítica con relación a los "principios" de administración clásicos y neoclásicos. Afirmación que son esencialmente inútiles y solo alcanzan la limitada jerarquía de "proverbios". Propuesta de suplantarlos mediante cuidadosos y complejos mecanismos de análisis.
- b) Duda frente a la afirmación que existe una serie invariable de "grados de importancia" en los problemas organizacionales, ante los cuales hay que manejarse identificando primero y comprendiendo después.
- c) Distinción entre la especificación de las circunstancias en las que aparecen los comportamientos y la especificación de la serie de comportamientos a los que se desea aplicar el término "autoridad". La autoridad solo existe cuando se aceptan como bases de decisión las premisas de comportamiento de otro.
- d) Afirmación de la importancia de proporcionar una buena explicación psicoló-

- gica al mecanismo de la "identificación" (o "lealtad"), dando preferencia a los mecanismos explicativos de tipo afectivos que a los cognoscitivos.
- c) Distinción entre finalidades operativas y no operativas. Las finalidades amplias son no operativas, ya que es difícil medir su grado de realización y los efectos de las acciones concretas sobre ellas. Las decisiones se toman sobre finalidades operativas.
 - f) Reconocimiento de las "expectativas" como factores de comportamiento.
 - g) Utilización del razonamiento del "hombre administrativo", el cual actúa con límites sobre su racionalidad tratando de lograr fines satisfactorios en vez de óptimos.
 - h) Desarrollo de la teoría de BARNARD sobre "aportaciones" y "satisfacciones".
 - i) Análisis de la "conducta administrativa" integrando aspectos de participación e influencias con los de conflicto y autoridad.
 - j) Búsqueda de modelos no solo explicativos sino también predictivos.

Además de estos aspectos básicos, puede encontrarse en la obra de SIMON el desarrollo de otros conceptos teóricos que en algunos casos complementan o prosiguen ideas expresadas anteriormente por BARNARD. Tal por ejemplo el concepto de "influencia organizativa" distinto del de "autocracia" clásico o del de "autoridad legal" de WEBER, pero que no deja de tener en sí mismo inclinaciones hacia la "manipulación". A través de este concepto se afirma que lo importante no consiste en mandar (impartir una orden) sino en conseguir que la conducta de los demás se oriente hacia los objetivos perseguidos, mediante una conjunción de persuasión, sugerencia y comunicación.

Según SIMON este tipo de autoridad debe estar legitimada formalmente, aunque puede actuar dentro o fuera de la organización formal, logrando que la facultad crítica del subordinado no se anule sino que funcione midiendo la razonabilidad de la orden y creando el autoconvencimiento. Tanto para BARNARD como para SIMON la subordinación es la delegación que el subordinado hace en quién lo manda, delimitando un área específica dentro de la cual se someterá. Este concepto de aceptación de influencia va desde abajo hacia arriba, en oposición al de autoridad que opera desde arriba hacia abajo.

Otra de las teorías de BARNARD retomadas por SIMON es la ya citada de las

"aportaciones" y "satisfacciones", también conocida como "Teoría del equilibrio", según la cual un individuo está dispuesto a ingresar y permanecer en una organización sometido a los objetivos de ésta, siempre y cuando su "aporte" reciba una contrapartida de "satisfacciones" que en el fondo sirvan directa o indirectamente a sus fines personales. Este último alcance al que podríamos denominar de "retrofinés" parece no ser advertido por ambos (o no parece interesarles demasiado) ya que no está taxativamente explicado o comentado en los textos consultados.

En su obra con SMITHBURG y THOMPSON (69)', SIMON hace su exposición más elaborada del tema, la que puede resumirse tal como sigue:

- a) Una organización es un sistema de conductas sociales relacionadas entre sí.
- b) Cada participante o grupo recibe alicientes en compensación a sus aportes.
- c) Los participantes seguirán en la organización mientras los alicientes sean por lo menos iguales a sus aportaciones.
- d) Las aportaciones constituyen a su vez la fuente de donde la organización extrae los alicientes que ofrece.
- e) La organización seguirá existiendo mientras los aportes sean suficientes para crear los alicientes necesarios para obtenerlos.

Lo importante de esta teoría es el reconocimiento de los conceptos de reciprocidad e interdependencia, sobre la base de los cuales puede plantearse una reelaboración mucho más ética de la Administración como un todo, y una comprensión mucho más amplia del nivel de los conflictos.

Precisamente sobre este tópico SIMON (con MARCH, y GUETIKOW) (70) se centra en la investigación de las causas de los mismos, presentando una tipología que caracteriza bajo tres enfoques:

- 1) Conflicto individual o intraindividual.
- 2) Conflicto organizacional (con raíz grupal o raíz individual)
- 3) Conflicto interorganizacional.

El primer tipo de conflicto se centraliza en el individuo y a juicio de los autores la solución es ajena a la organización. El segundo está dentro de la organización y el tercero vuelve a resultar fuera.

MARCH Y SIMON definen el conflicto individual como función de la no acepta-

ción de alternativas, la no comparabilidad de las mismas o la incertidumbre. La no aceptación surge cuando ninguna de las alternativas propuestas resulta suficientemente conveniente; la no comparabilidad se da en el caso de alternativas tal vez buenas pero no diferenciables; la incertidumbre es el desconocimiento de las alternativas.

Frente a la no aceptación el individuo buscará nuevas alternativas; ante la no comparabilidad agudizará su capacidad de análisis; en la incertidumbre echará mano a su experiencia, ó -si no la tiene- a la búsqueda de la solución que su discernimiento considere menos negativa.

Respecto del conflicto organizacional con raíz individual, MARCH Y SIMON reconocen como causas la no aceptación y la incertidumbre, no dando lugar a la no comparabilidad.

En lo que hace al conflicto organizacional de fuente grupal afirman un origen puramente sociológico, ya sea motivado por diferencias de percepción o por objetivos contrapuestos. La solución que propugnan tiene procesos analíticos y procesos de negociación, mediante los cuales por vía de la reparación de omisiones (especialmente de información), de la persuasión, la negociación o el manejo político, se arriba a la conciliación de las diferencias originadoras del conflicto.

Referente al nivel interorganizacional, manifiestan que desde el punto de vista conceptual tiene amplia afinidad con el conflicto interindividual o intergrupal, cuyas pautas le son aplicables.

Como puede apreciarse a través de lo expuesto, la preocupación de SIMON y sus colaboradores están centradas, al margen de las cuestiones metodológicas y/o semánticas que plantean, en el proceso de la toma de decisiones bajo la influencia de las llamadas "teorías conductistas" hoy aparentemente dejadas de lado por los sociólogos.

En la actualidad y cuando ya ha traspasado la barrera de los sesenta años y lleva sobre sus espaldas la responsabilidad del Premio Nobel de Economía, SIMON, desde su lugar en la Universidad de Carnegie-Mellon en los EE.UU., sigue fiel a las ideas plasmadas en su obra mayor. En un reportaje publicado en Junio de 1979 (71) pueden leerse sus afirmaciones acerca de que las decisiones las

toman individuos cuyas capacidades de acción racional están restringidas por lazos sociales y personales, y además por la falta de conocimiento de las consecuencias de sus decisiones.

Agrega que decidir es explorar opciones que están limitadas de una u otra forma, dejando siempre fuertes incertidumbres en lo que hace al logro de objetivos.

Desde el punto de vista de nuestro tema, la obra de SIMON tiene la importancia del reconocimiento y el análisis de todos los sutiles y delicados mecanismos que mueven a los individuos dentro de las organizaciones. Su concepción de la autoridad, mucho más elaborada que la de los formalistas a ultranza, se inclina hacia un concepto más amplio como es el de "influencia", con todos los matices que ello significa.

Si bien su énfasis está puesto en última instancia en las alternativas de la toma de decisiones, esto no obsta para que sus desarrollos y conclusiones puedan ser usados para el mejoramiento de la calidad de vida laboral, mas allá de su afirmación que a la ciencia administrativa solo debe interesarle lo fáctico y no lo ético.

6.5. LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

Finalizaremos nuestra exposición acerca de las Teorías de Administración haciendo una breve referencia a la Teoría General de Sistemas, sin tratar de extendernos en todo lo que la misma significa, ni en las múltiples posibilidades que ofrece. Esta teoría se difunde a partir de la obra del biólogo L. VON BERTALANFFY (72) a quien se le considera el fundador de la misma, aunque reconoce antecedentes como algunas expresiones vertidas por CHESTER BARNARD ("la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas") o las teorías de TALLOW PARSONS.

Por definición un sistema es un conjunto de elementos o partes relacionados entre sí y sus atributos, lo que configura un concepto de tan vastas aplicaciones científicas que no parece desmesurada la intención de los sostenedores de la teoría de aplicarla en forma casi universal.

Al respecto cabría recordar las afirmaciones de JOHNSON, KAST y ROSENZWIG (73) de que la Teoría General de Sistemas se ocupa del desarrollo de un marco teórico-sistemático para la descripción de las relaciones generales del mundo empírico.

Desde nuestro punto de vista esta teoría nos interesa primordialmente por el reconocimiento definitivo que las partes o subsistemas de un conjunto interactúan, se influyen y vinculan entre sí, de manera de gestar corrientes de todo tipo tanto en dirección ascendente como descendente o lateral.

Nos resulta también interesante la estratificación en niveles que permite la misma y que fuera desarrollada por KENNETH BOULDING (74) con la siguiente jerarquía creciente:

- 1) Nivel de estructura estática (geografía y anatomía del universo).
- 2) Nivel dinámico simple (movimientos necesarios y determinados).
- 3) Nivel de mecanismos de control o sistema cibernético (nivel del termostato).
- 4) Nivel de sistema abierto o estructura autorregulada (nivel de la célula).
- 5) Nivel genético asociativo (nivel de las plantas y todo el mundo botánico).
- 6) Nivel del reino animal (movilidad incrementada, conducta teleológica y conocimiento de su existencia).
- 7) Nivel humano (además de las características del nivel anterior, el ser humano posee autoconciencia, cualidad autorreflexiva).
- 8) Nivel de las organizaciones sociales (difícil de separar del anterior pero conveniente desde el punto metodológico).
- 9) Nivel de los sistemas trascendentales (nivel de los inconocibles, que se debería pensar como infinito para validar la teoría, a la luz de la conclusión del metateorema de GÖDEL).

Esta categorización puede ser complementada por la de BUCKLEY (75), quién utiliza el término "modelo" para reconocer dos perfectamente definidos:

- 1) Modelos de extracción y origen mecánico o modelos de equilibrio.
- 2) Modelos de extracción y origen biológico o modelos orgánicos u homeostáticos.

Dentro de la teoría que comentamos, los sistemas de nuestro interés (niveles 7 y 8) pertenecen a los segundos y se caracterizan por sus propiedades morfológicas, es decir que no buscan equilibrio estable sino una permanente trans-

formación estructural, situación que les permite conservarse en forma activa y eficiente. Reconocen ciertas crisis de tensión que -si se las aprovecha en forma adecuada- generan una suerte de realimentación para su óptimo, poseyendo además la particularidad que sus integrantes son capaces de elaborar conductas distintas y cambiantes y que su estructura es circunstancial por lo que pueden variar según las necesidades internas o externas.

Corroborando esta idea dice VON BERTALANFFY (76) que alcanzar el equilibrio significa la muerte y la consiguiente eliminación, y que desde la mira psicológica el comportamiento tiende tanto a relajar tensiones como a crearlas, por lo que la detención de este mecanismo lleva inevitablemente a la decadencia. El aprovechamiento de la ocurrencia del desequilibrio aparece entonces como una fuente renovadora, pletórica de creatividad, a partir de la cual es posible todo proceso de superación (77).

La defensa del desequilibrio es uno de los aspectos que pueden plantearse a partir de la Teoría General de Sistemas, y que bien vale como ejemplo de las posibilidades de esta teoría aplicada a la Administración en general y a nuestro tema en particular.

Buscando una apretada síntesis en este sentido, podríamos decir que la Teoría General de Sistemas puede aportar al mejoramiento de la CVL (calidad de vida laboral) los siguientes aspectos básicos:

- a) Importancia máxima del hombre (individualmente o integrando organizaciones) al colocarlo en el rango superior de los niveles de sistemas conocidos.
- b) Interrelación e influencia recíproca constante y en todas direcciones entre los seres humanos entre sí, entre cada ser humano y las organizaciones a las cuales reconoce pertenencia o entre organizaciones entre sí.
- c) Necesidad del total del sistema (en nuestro caso "organización") respecto de los sistemas que lo integran (en nuestro caso "seres humanos" y "grupos de seres humanos"). Proponemos denominar a ésto "dependencia descendente".
- d) Necesidad de coordinación y aceptación de pautas unificadoras de funcionamiento de los sub-sistemas respecto del sistema mayor. Proponemos denominar a ésto "dependencia ascendente".
- e) Necesidad de funcionamiento continuo del mecanismo que incluye b), c) y d) para la realimentación del sistema.

f) En vinculación estrecha con el punto anterior, reconocimiento de un ciclo que comprende las siguientes etapas:

- 1) Impulso primigenio
- 2) Armonía temporal
- 3) Desequilibrio coyuntural
- 4) Realimentación equilibrante
- 5) Nuevo impulso

g) Como sumatoria de los puntos anteriores, reelaboración del concepto de autoridad, participacionismo, reciprocidad integral, adecuación de los fines individuales y posibilidades de convergencia menos limitadas.

Como puede apreciarse la Teoría general de Sistemas aplicada a la Administración puede resultar un instrumento idóneo para avanzar en el campo de las relaciones entre el individuo y la organización a la que aporta su tarea.

Sus esquemas son factibles de enriquecimientos provenientes de otras ciencias como la sociología, la sicosociología, la ecología o la antropología, como así también de otras ideas acerca de la Administración como las de MC GREGOR, SIMON o el primer DRUCKER.

Antes de finalizar este capítulo cabría realizar una breve reflexión acerca de cierto correlato empírico entre la evolución de las ideas y teorizaciones referidas a las relaciones laborales y el entorno en el cual se desarrollaron. Es razonable pensar que dicha evolución no se generó en el vacío, y que existieron determinantes paralelos que la influenciaron.

En primer lugar encontramos que como lógica secuencia del esquema "acción-reacción", el abuso del autoritarismo y la arbitrariedad manifestado por los empleadores en un contexto general de menor tolerabilidad y mayor demanda de derechos individuales, motivó que las organizaciones de trabajadores fueran ganando espacio en la consideración pública, en especial a partir de la segunda mitad de la década del 30, a favor de condiciones políticas más propicias que permitieron la afirmación de los derechos del trabajador.

Cuando en 1927 comienza la "experiencia Hawthorne", ya han pasado ocho años desde la Primera Conferencia General de la OIT y se está a punto de ingresar en la Gran Depresión de los años 1929/33, que entre otras consecuencias hizo

tambalean la inamovilidad de los principios económicos tradicionales.

1936 marca la aparición de "The General Theory of employment, interest and money" de Keynes, y la década siguiente encuentra al mundo desarrollado envuelto en su segunda Gran Guerra.

El movimiento obrero que en algunos ámbitos (tales como Inglaterra o Francia) ya había salido fortalecido después de la guerra del 14, encuentra aquí y en la post-guerra su afianzamiento definitivo, a raíz de la importancia crucial del trabajo y del trabajador en las tareas de reconstrucción, y de la aceptación general de ciertos valores de rango superior (equidad, libertad, justicia) que el conflicto bélico utilizó como fin y objetivo de la lucha, y que a la hora de la paz no pudieron ser contrariados.

En segunda instancia visualizamos la complejidad creciente de las unidades de producción, el dimensionamiento cada vez mayor de las mismas, las dificultades del alcance de control, la necesidad imperiosa de producir más y mejor en marcos de gran competitividad, lo que unido al cambio de actitud de los recursos humanos que ya no aceptan los formalismos a ultranza, multiplican los conflictos conocidos e inauguran otros nunca antes expresados, lo que mueve irremisiblemente a estudiar la forma de minimizarlos.

En tercer lugar encontramos que las luchas obreras y las gestiones de sus organizaciones penetran los planos políticos, consiguiendo llevar al derecho positivo normas de relación cuya magnitud configura, promediando la década del 40, una rama autónoma del derecho, limitando el autoritarismo laboral y condenando el utilitarismo subyacente en el mismo.

Por último hallamos el auge de nuevas disciplinas como la sociología, la psicología o la antropología social, cuyos especialistas se acercan al mundo del trabajo (y con ello a la Administración de Empresas, a la Economía y, porque no, a la Política) al reconocer que en los ámbitos laborales se concentra la actividad humana más rica en matices de comportamiento individual y colectivo, iniciando un quehacer multidisciplinario que cuestiona desde ópticas diversas lo hasta allí planteado en forma absolutamente unívoca.

Estas variables sintéticamente esbozadas, interactúan de manera de crear las circunstancias bajo las cuales se fueron generando las nuevas proposiciones

expuestas. Parece valdero afirmar que existió cierta reciprocidad de influencia entre tales ideas y las actitudes del contexto (incluidas las organizaciones de producción), razón por la cual no podría establecerse fehacientemente si fueron las nuevas ideas las que influenciaron el contexto o viceversa. De todas maneras estos mecanismos configuran constantes del devenir humano, y quizás lo importante no sea desentrañarlos de manera absoluta sino evaluar sus consecuencias, que en nuestro caso se tradujeron en un cambio positivo para las relaciones laborales en general y para la elevación de la CVL en particular. Cerramos aquí la exposición de antecedentes que hemos creído necesario mencionar respecto del tema que venimos desarrollando. Aclaremos que en lo concerniente a las "Teorías de Administración" deliberadamente no hemos incluido comentarios acerca de los autores neoclásicos, ya que su posición formalista y principista es mera continuadora de los iniciadores de la llamada Administración Científica, a la que creemos habernos referido en los términos y espacios originalmente planeados.

Referencias Bibliográficas

- (49) BROWN J.A.C., La psicología social en la industria, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 1975.
- (50) TAYLOR F., Principios de administración Científica, Ed. El Ateneo, Bs. As., 1969.
- (51) VAZQUEZ VIALARD A.R., id. (41)
- (52) FRIEDMANN G., Problemas humanos del maquinismo, Ed. Sudamericana, Bs. As., 1956.
- (53) BERNARD R., Charlot, Ediciones G.P., Barcelona, 1962.
- (54) POPESCU Oreste, Estudio preliminar de la racionalización del gobierno de la Empresa, Fayol, Ed. El Ateneo, Bs. As., 1969.
- (55) HERMIDA Jorge A., Administración. Metodología y evolución de las ideas, Ed. El Coloquio, Bs. As., 1976.
- (56) SIMON Herbert A., El comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1970.
- (57) ETZIONI A., id. (15).
- (58) BENNIS Warren G., Estructuras tradicionales; transformación y cambio, Ed. Troquel, Bs. As., 1969.
- (59) ETZIONI A., id. (15).
- (60) VAZQUEZ VIALARD A.R., id. (41).
- (61) MORENO J.L., Who Shall survive?, Ed. Beacon Home, N. York, 1953.
- (62) BENDIX R. y FISHER L., The perspectives of Elton Mayo, citado por ETZIONI A., id. (15).
- (63) ETZIONI A., id. (15).
- (64) MC GREGOR Douglas, El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, México, 1977.
- (65) ARGYRIS Chris, Personality and Organizations, Harper and Brothers, New York, 1957.
- (66) DRUCKER Peter, The new society, Harper and Brothers, New York, 1950.
- (67) DRUCKER Peter, The practice of management, Harper and Brothers, New York, 1954.

- (68) SIMON Herbert A., id. (56)
- (69) SIMON, SMITHBURG y THOMPSON, Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, 1956.
- (70) MARCH James y SIMON Herbert, Organizations, John Wiley and Sons Inc., New York, 1958.
- (71) INTERNATIONAL MANAGEMENT, artículo "Un premio Nobel poco convencional", Junio 1979, Mc Graw Hill.
- (72) VON BERTALANFFY L., Teoría General de Sistemas, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1976.
- (73) JOHNSON, KAST y ROSENZWEIG, Teoría, integración y administración de sistemas, Ed. Limusa-Wiley S.A., México, 1970.
- (74) BOULDING Kenneth, General System Theory, Management Science, 1956.
- (75) BUCKLEY W., La sociología y la teoría moderna de sistemas, Amorrortu, Bs. As., 1967.
- (76) VON BERTALANFFY L., id. (72).
- (77) PAVESI Pedro, La reivindicación del desequilibrio, Administración de Empresas, Tomo VII B, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As., 1976.

Otros textos:

- BLAKE R. y MOUTON J., The managerial grid, Gulf Pub. Co., Houston, 1964.
- HERZBERG F. y otros, The motivation to work, J. Wiley and sons, New York, 1959.
- URWICK y BRECH, La historia del management, Oikos-Tau, Barcelona, 1970.
- KELLY J., Relaciones humanas en la empresa, Ed. El Ateneo, Bs. As., 1978.
- HERMIDA J., Ciencia de la administración, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As., 1983.
- BARNARD Chester, The functions of the executive, Harvard University Press, 1938.
- MASLOW Abraham H., Motivation and personality, Harper & Brothers, New York, 1954.
- LEAVITT Harold J., Managerial psychology, University of Chicago Press, 1958.
- ODIORNE George S., La dirección por objetivos, Ed. Labor, Barcelona, 1972.

IV

ESTADO ACTUAL

DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

7. LOS PROBLEMAS ACTUALES DEL TRABAJO HUMANO

La época que nos toca vivir está signada por los continuos cambios que se suceden en todas las áreas del acontecer humano, cambios que por supuesto también han alcanzado al trabajo, modificando las modalidades específicas, las técnicas empleadas, las relaciones consecuentes y todo aquello que de una u otra forma emane, transcurra o se desprenda de él. La disimilitud de las condiciones imperantes en los distintos ámbitos geográficos, y los matices políticos, sociales, culturales y étnicos que inciden en el tema, hacen peligrosas las generalizaciones acerca de la actual calidad de vida laboral y la problemática toda del trabajo humano.

No obstante entendemos que hay ciertos niveles lo suficientemente amplios para servir como común denominador, y que además basarse en estos niveles es determinar el punto de referencia más directo para efectuar los pertinentes desarrollos. Las condiciones actuales distan mucho de las anteriores conocidas por el hombre, y si bien se ha producido una suerte de fenómeno creciente en el bienestar del trabajador, ello no es suficiente para decir que esas condiciones pueden calificarse como altamente satisfactorias o -mucho menos- ideales.

En un contexto completamente distinto y que no admite comparaciones fáciles, el hombre ha alcanzado mejores formas de vida, habita mejores ciudades (aunque tal vez no en todos los sentidos) y tiene a su alcance una tecnología que puede permitirle realizar su labor con menor esfuerzo. Cuenta por otra parte con la protección de una legislación cuyo imperio es de orden público; con los mecanismos de seguridad social emanados de dichas leyes, y con la acción continuada de entidades sindicales y organizaciones internacionales.

Globalmente el trabajo como institución ha creado un sistema de provisiones de bienes y servicios superior al de cualquier época pretérita, capaz de satisfacer más y mejor el cúmulo de necesidades humanas, poniendo al mundo algo más a disposición del hombre, y generando productos en cantidad

tal que -con una mayor equidad de distribución- bastaría quizás para erradicar carencias que aún se observan en el planeta.

Esta forma de potenciación del hombre y sus posibilidades, no debe deslumbrarnos de manera tal que no nos deje percibir los aspectos de zonas oscuras o grises de ocurrencia paradójica o ambivalente. En un mundo que se ha ido "civilizando" y que le ha dado al hombre un mayor dominio sobre la naturaleza, subsisten problemas planteados desde antaño coexistiendo con los nuevos producidos por obra y causa del propio desarrollo. El trabajo organizado asume hoy los atributos de un proceso técnico y socio-económico sumamente complejo, donde se manifiestan expresiones individuales, de grupos o de contexto de una gran amplitud y variedad. Las ambiciones, las ideologías, los intereses y los patrones culturales son trasladados por cada ser humano al seno de la organización de producción a la que pertenecen, planteando ambientes psicológicos expandidos por las relaciones interpersonales, y atomizados en los estados de ánimo individuales.

El compromiso de producir cada vez más y mejor (planteado por la árdua competencia hacia el éxito) olvida muchas veces la ética y el respeto por los valores humanos, promueve otras la subestimación de las cualidades personales a través de la rutinización de tareas, y termina casi siempre por masificar al trabajador común categorizándolo dentro de una zona gris, repetitiva y sin perspectivas de un progreso que no sea el puramente vegetativo.

A esta altura de los conocimientos y posibilidades humanas, si bien -como hemos dicho- el bienestar del trabajador es creciente (hablando en términos generales), debería haberse conseguido ya una mejor CVL, lo que redundaría en una mayor y mejor productividad y por ende en una más poderosa fuente de realimentación del circuito.

Los problemas que hoy afectan al trabajo humano y a su pertinente calidad de vida, exhiben prioridades o intensidades distintas de acuerdo con la zona geográfica o actividad donde lo centremos, de manera tal que podremos referirnos al viejo problema de la remuneración (aún absolutamente vigente

y en muchas instancias decididamente sustancial) como a los más contemporáneos suscitados por la automatización y fragmentación del trabajo, y en general a todos aquellos derivados del avance tecnológico y su secuela de redimensionamiento de todas las variables insertas en el sistema.

Reiteramos que nuestro enfoque tratará de no pormenorizar en demasía y que se ceñirá a ciertos denominadores comunes que permitan hacer nuestro desarrollo todo lo coherente posible, de manera de poder mostrar en su más cercana dimensión la problemática actual, sus causas, derivaciones y soluciones propugnadas, como así también nuestra opinión al respecto.

7.1. EL PROBLEMA DE LA REMUNERACION

Para analizar porque el problema de la remuneración sigue vigente en el mundo, deberíamos primero detenernos un instante en los distintos ángulos desde los cuales el concepto es manejado.

Desde el punto de vista del trabajador, la remuneración significa su sustento y el de su familia, y el vehículo a través del cual puede ir accediendo a la satisfacción de necesidades. Estas a su vez guardan directa relación con el avance tecnológico, por lo que han ido incrementándose día a día y sin duda lo seguirán haciendo en el futuro. Un aumento cierto en su remuneración equivale para el trabajador a la posibilidad de acceder a un mejor nivel de satisfacciones y a una mejor calidad de vida. A este mismo propósito también aporta directamente una mayor cantidad de bienes disponibles en el mundo y un precio menor de los mismos, tema este a su vez vinculado con la productividad de su propia labor.

Desde el punto de vista de la empresa, la remuneración es un costo de producción que va a incidir en el precio final del bien, el cual condicionará junto a otros factores la respuesta esperada del mercado, del cual -la mayoría de las veces- el trabajador es elemento determinante.

La extrema simplificación expuesta del circuito no es obstáculo como para no apreciar la estrecha vinculación de las variables, las cuales -para un funcionamiento adecuado a principios de equidad- deberían guardar determi-

nado equilibrio. Precisamente la complejidad de la que hablábamos ha hecho necesaria la inserción en el sistema de un tercer interviniente, el Estado, cuyo poder de aplicación directa o indirectamente tiende a la manipulación del mismo, convertido desde esta mira en un subsistema incluido junto a otros dentro de uno de rango superior. Estado, empresas y trabajadores, poseen entonces distintas ópticas para el concepto de la remuneración, el cual puede a su vez observarse bajo tres distintos enfoques, a saber:

- a) Un enfoque político
- b) Un enfoque económico
- c) Un enfoque social

Cada uno de estos enfoques se interactúa con los otros dos pero conservando su propia individualidad, a partir de un intrincado juego de intereses personales y colectivos de la más variada gama.

En principio, para el Estado el manejo de las remuneraciones es una herramienta mas al servicio de su filosofía política, que le permitirá obtener ciertos efectos económicos con impacto siguiente en lo social (el congelamiento de salarios para la restricción de la demanda o el aumento de los mismos para obtener el efecto contrario son ejemplos bastante habituales). Este manejo a su vez condiciona y/o influye el accionar de las empresas, las cuales dentro de su microámbito también ejercen su propia política de remuneraciones con las consiguientes secuelas económico-sociales. Por último nos queda el punto de vista del trabajador, para quién -conceptualmente hablando- resulta mucho mas visible el enfoque económico-social que el político, el cual queda reservado para sus organizaciones sindicales, pese a ciertas prohibiciones formales o no, existentes en algunos países.

Queremos dejar sentado entonces que la disimilitud de situaciones salariales existentes en el mundo, tiene en la base un fuerte cariz político que es nuestra intención señalar pero no comentar específicamente, ya que entendemos que el mismo excede el marco de nuestros propósitos. Pero tampoco podemos dejar de expresar que, al margen de los tres enfoques bajo los que de común se trata la remuneración, debería existir un cuarto al que podría-

mos denominar "enfoque ético", con una validez por lo menos igual a los restantes. Al respecto resulta interesante citar algunos párrafos de "La Economía Humana" de R. SAND (78), donde aparecen claras referencias al concepto que queremos introducir:

- "Las enfermedades evitables, la miseria y el lento agostamiento a que están condenados tantos seres humanos por el bajo nivel de vida deberían sorprendernos e indignarnos. Estos males comprometen nuestra responsabilidad ya que sus raíces son sociales... Pero la política económica detiene el empuje de la política social al negarle los recursos necesarios..." (Capítulo I, punto 1).
- "En la clase obrera los bajos salarios originan la miseria, la enfermedad, el desaliento, la ineficacia. No permiten una vida familiar normal. Traban la carrera de los jóvenes. A veces conducen a la inmoralidad o a un estado de espíritu antisocial". (Capítulo III, punto 2).
- "No es humano, justo, ni, a la larga, provechoso, dejar vivir una parte de la nación de un modo que no le permite conservar intactas su salud y su capacidad de trabajo." (Capítulo III, punto 2).

La preocupación por la justicia y la equidad (tomadas ambas como constantes éticas) tiene, a pesar de su fuerte subjetividad, algunas generalizaciones demasiado objetivas como para no tenerlas por válidas. En este grupo se encuentran indudablemente las aspiraciones de los trabajadores a una mejor remuneración y a un menor esfuerzo físico, habida cuenta que el estado actual del progreso tecnológico así lo permitiría. Si bien opinamos con BROWN (79) que los motivos que impulsan al trabajador no solo son económicos (y así lo hemos venido puntualizando), entendemos también que existe una jerarquía de las necesidades (Teoría de MASLOW) cuyo pedáneo inicial se cubre únicamente con la obtención de dinero, por lo cual la intensidad del problema varía según centremos nuestra atención en una u otra parte del universo.

Frente al problema de una remuneración insuficiente, al trabajador le quedan restringidas soluciones inmediatas que podríamos reducir a dos: cambio de tarea y/o lugar de trabajo local o migración interna y/o externa.

La transferencia de mano de obra hacia países o zonas de mayor dinamismo económico ha sido y es un hecho tan cotidiano, que a la postre resulta por sí solo una prueba mas de la existencia del problema de la remuneración, al que muchas veces va ligado el de la desocupación. (Ver Cuadros N° 2 al 5). Esta situación no solo compete a los trabajadores no calificados sino también a los técnicos y profesionales de determinadas áreas. Para citar un ejemplo, entre los años 1961/75 América Latina operó como zona de expulsión hacia los EE.UU. de 57.290 técnicos y/o graduados universitarios, cifra a la cual Argentina aportó el 12.9% (Fuente: Centro Latinoamericano de Demografía).

En cuanto a la restante solución inmediata del trabajador, es decir cambiar de tarea, ésta no siempre es viable ya que, o bien no está capacitado para realizar una distinta a la que habitualmente ejecuta, o bien el mercado no ofrece diferencias sustanciales entre los grupos de ocupaciones que potencialmente pueda asumir. Si a esto sumamos como hemos dicho la existencia de desocupación que con mayor o menor intensidad exponen todas las economías, encontramos que el panorama está lejos de considerarse aceptable.

Por su parte el fenómeno inflacionario opera como un deteriorante adicional de los salarios, no solo por la pérdida constante del poder adquisitivo de la moneda que torna ilusorios a corto plazo los incrementos nominales de las remuneraciones, sino también por la política restrictiva que en materia salarial implementan generalmente las conducciones económicas en sus intentos de atenuar la inflación. En un contexto inflacionario de poco sirven todos los mecanismos legales o convencionales que se puedan esgrimir, ya que, o bien los ajustes llegan con rezago o bien se instrumentan en forma insuficiente por temor a elevar la demanda y retroalimentar la inflación. Lo expuesto junto con las posibilidades de expansión de la economía (todo relacionado entre sí) quizás constituyan hoy día las mayores limitaciones para la existencia de remuneraciones mas equitativas en las regiones rezagadas.

La experiencia argentina de los últimos años es bastante elocuente al

respecto y nos exime de la obligación de comentarios adicionales.

La falta de una remuneración adecuada y la imposibilidad de mejorarla en un plazo prudente, crean en el trabajador un sentido de frustración y abatimiento sometido al cual es imposible un normal nivel de rendimiento. Esta situación es mucho más fuerte en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, donde además el aparato productivo no cuenta con la debida incorporación de capital y tecnología, aunque de producirse ésta en alguna medida e incrementarse la productividad, tal mejora no suele reflejarse en los salarios como cabría suponer.

Las desigualdades de las que hablábamos al principio ubican al problema de la remuneración como muy importante para vastos ámbitos geográficos, incluyendo nuestro país, tal como se demuestra con las dos citas siguientes:

- En 1972 mientras en EE.UU. la participación de los asalariados en la distribución del Ingreso Nacional era del 75.8%, en Argentina solo llegaba al 42,7% (Fuente: Banco Central R.A.). Esto no se ha modificado sustancialmente a la fecha.
- Entre 1951 y 1970 la evolución del salario real en Alemania Occidental fue del 180.3%; en Japón del 137.2% y en México del 72.9%. La cifra para Argentina es del 3% negativo (Fuente: Clarín Económico 24/6/73). Por más que los estados de partida (año base) hayan sido disímiles, los guarismos son demasiado distantes entre sí como para no denotar diferencias muy pronunciadas.

Según H. SAINT-MAURICE (80) la preocupación por la justicia y equidad salarial si bien tiene medidas individuales, tiene también una medida de comparación con lo que ocurre alrededor que no la subjetiviza del todo. Por lo tanto el equilibrio de la remuneración se convierte en un factor de paz social que impone un nuevo enfoque para la fijación de los salarios. En la actualidad los niveles de las remuneraciones son estipulados por medio de alguna de las dos pautas siguientes, que de hecho dan lugar a una tercera de carácter mixto:

- a) Por medio de concertación entre trabajadores y empleadores.
- b) Por determinación estatal.

La primer pauta podría ser dividida a su vez en dos:

- a 1) Por medio de convenciones colectivas de trabajo (por gremio o por empresa).
- a 2) Por medio de convención individual entre empresa y trabajador.

Las convenciones colectivas de trabajo aparecen como el medio más idóneo para intentar la equidad en las remuneraciones y evitar el manejo unilateral de empleadores o Estado. Pero en la realidad este tipo de negociaciones se ve afectado por limitaciones de tal magnitud, que hacen que no siempre lo concertado sea medianamente justo para el trabajador. La orientación política-económica de los contextos y la situación social general quizás sean los más fuertes condicionantes que enfrentan las organizaciones sindicales, las cuales a su vez suelen jugar también roles de índole política que les autorestringen la capacidad de negociación. A ello debemos sumarle la extensión de la vigencia de las convenciones que en economías o épocas inestables neutraliza por su mero transcurso avances logrados, como así también el hecho que las mismas tienden a la fijación de salarios "básicos" que casi nunca son tomados por los empleadores como mínimos, sino como específicos y determinados, estandarizando hacia abajo el espectro salarial.

Pese a estas objeciones creemos que las convenciones colectivas de trabajo, mejoradas las instituciones intervinientes y perfeccionados los métodos y pautas de aplicación, pueden configurar la solución al problema y en parte han llegado a serlo en determinados momentos y países. Además al no restringirse solamente a los aspectos monetarios tienen la gran posibilidad de lograr acuerdo sobre temas extrasalariales que hacen a la calidad de vida laboral. Al respecto podemos mencionar las declaraciones formuladas por JACK PELL, director entonces de Relaciones Industriales de la Comisión Europea de los países del Mercado Común (International Management - Diciembre 1979), en el sentido que la década del 80 vería el comienzo de las euronegociaciones entre patronos y sindicatos obreros, con una progresión gradual que abarcaría desde cuestiones como la seguridad en el trabajo hasta llegar a las remuneraciones. Actualmente se debaten estos asuntos en

comités europeos bipartitos pertenecientes a las industrias del carbón, productos químicos, transporte, acero, agricultura y pesquerías, estando muy adelantadas las conversaciones para fijar un salario mínimo para todos los trabajadores agrícolas de los países miembros. Como evidencia de la vigencia y futuro del método, lo expuesto nos parece suficientemente representativo.

En cuanto a la concertación individual entendemos que ella solo es válida para trabajadores altamente calificados, tales como técnicos especializados o graduados universitarios, cuya formación técnico-cultural les permite una capacidad de negociación que en casos suele ser muy amplia y que dista mucho de la del resto de los trabajadores. Si bien es cierto que a veces una fuerte demanda de trabajo puede permitir flexibilidades para la concertación individual con ventajas que pueden alcanzar al trabajador común, la regla general es la enunciada al principio, lo que marca la inaplicabilidad global de este sistema. Recordamos también que en algunos ámbitos geográficos las negociaciones salariales se hacen para cada empresa, método que es aceptable por la oportunidad de circunscribir los acuerdos a aspectos más específicos, siempre que se den los supuestos de respeto mutuo y/o equivalencia en el poder negociador.

En lo que a la determinación estatal directa atañe, ya hemos señalado la sujeción de este mecanismo a la filosofía política del Estado de que se trate, lo que lo convierte en altamente incierto, además de los vicios de unilateralidad y autoritarismo que encierra. Según RAYMOND BOISDE (81) las decisiones unilaterales sobre salarios corren el riesgo de ser tomadas sin el grado de información adecuado o con erróneas capacidades de juicio y, agregando nosotros en este caso, condicionadas a esquemas políticos que puedan estar dejando de lado el sentido ético del que hablábamos al comienzo. Esto sin olvidar que en esos casos se pasan por alto las diversidades que en materia de competitividad, inserción en el mercado, posibilidades del ramo, criterios de eficiencia, estado financiero, etc. presentan las empresas.

A nuestro entender la fijación de las remuneraciones debería tener en cuenta

los siguientes factores básicos:

- 1º) Un mínimo básico de partida, debajo del cual resultara anti-ético pretender la contraprestación laboral.
- 2º) El grado de calificación necesaria para el puesto.
- 3º) El grado de responsabilidad que signifique la ejecución de la tarea.
- 4º) Las condiciones extraremunerativas en que se realiza el trabajo.
- 5º) El grado de eficacia con el cual el trabajo es realizado.

Al margen de la cuantificación monetaria de estos factores (sin olvidar también los aspectos cualificables) todo trabajador debería tener acceso a la participación en las utilidades, práctica ésta que se está llevando a cabo en algunos países con ritmo creciente, tal como lo mencionaremos al desarrollar la parte correspondiente a la aplicación práctica de las nuevas ideas sobre Administración en el campo laboral.

Queremos cerrar este punto haciendo mención de palabras vertidas por Su Santidad, el Papa JUAN PABLO II (82):

"Dado que el trabajo es fuente del propio sustento, es colaboración con Dios en el perfeccionamiento de la naturaleza, es un servicio a los hermanos que ennoblece al hombre, los cristianos no pueden despreocuparse del problema del desempleo de tantos hombres y mujeres, sobre todo jóvenes y cabezas de familia, a quienes la desocupación conduce al desánimo y a la desesperación. Los que tienen la suerte de poder trabajar aspiran a hacerlo en condiciones más humanas, más seguras, a participar más justamente en el fruto del esfuerzo común en lo referente a los salarios, seguridad social, posibilidades de desarrollo cultural y espiritual." (Discurso de Monterrey- Preocupación prioritaria por los necesitados).

"...la Iglesia sigue proclamando que el criterio a seguir en éste, como en otros campos, no es el de hacer prevalecer lo económico, lo social, lo político por encima del hombre, sino que la dignidad de la persona humana está por encima de todo lo demás y a ello hay que condicionar el resto."

(Discurso de Monterrey - La Iglesia ha dejado huella en el campo social).

MIGRACIONES INTERNAS EN LA REPUBLICA ARGENTINA SEGUN CENSO DE 1970

Distrito	Total resid. fuera lugar de nacimiento	Provincias de Residencia					
		Cap.Fed.	Bs.Aires	Santa Fé	Córdoba	Mendoza	Resto
Cap.Federal	1.337.500	—	1.240.800	12.150	24.000	9.400	51.200
Bs.Aires	502.250	281.400	—	50.400	41.700	12.500	116.150
Catamarca	105.100	10.950	34.400	2.600	13.300	1.950	41.900
Córdoba	390.100	59.600	177.700	75.750	—	19.550	57.500
Corrientes	397.800	46.550	218.650	39.650	3.900	550	88.500
Chaco	250.600	21.850	155.650	30.000	4.350	1.350	37.400
Chubut	32.050	3.950	11.650	600	950	700	14.200
Entre Rios	457.800	63.900	290.650	62.800	13.400	2.600	24.450
Formosa	62.250	7.300	26.600	1.800	1.500	3.650	21.400
Jujuy	60.100	10.450	14.250	2.250	2.750	2.050	28.350
La Pampa	112.750	15.450	72.450	2.900	4.650	4.600	12.700
La Rioja	77.450	8.250	23.600	2.700	14.800	9.700	18.400
Mendoza	107.800	17.100	42.600	3.550	11.250	—	33.300
Misiones	96.350	15.100	62.900	2.350	2.150	350	13.500
Neuquen	41.800	2.850	11.100	350	800	1.750	24.950
Rio Negro	50.800	3.950	22.600	700	1.400	900	21.250
Salta	108.700	16.000	24.700	3.100	7.450	3.750	53.700
San Juan	98.900	13.200	30.550	3.050	6.500	32.600	13.000
San Luis	120.750	12.000	47.050	3.700	17.950	30.750	9.300
Santa Cruz	12.750	950	4.550	350	850	800	5.250
Santa Fé	444.700	65.800	211.150	—	92.950	5.500	69.300
Sgo.Estero	379.700	41.750	213.900	31.800	23.400	1.500	67.350
Tucumán	272.250	47.650	151.300	9.000	11.450	4.350	48.500
T.Fuego	2.300	200	500	350	100	150	1.000
Sin especific.	53.950	5.250	21.950	3.150	2.600	3.900	17.100
Totales	5.576.550	771.450	3.111.250	345.050	304.150	155.000	889.650

Fuente: INDEC, Anuario Estadístico de la República Argentina , 1981-82

CUADRO N° 3

REPUBLICA ARGENTINA. ORIGEN DE LA POBLACION A TRAVES DE LOS CENSOS

Censo Año	Nacidos en el lugar donde fueron censados	Nacidos en el Resto del país	Extranjeros
1869	76	12	12
1895	64	10	26
1914	60	10	30
1947	68	17	15
1970	67	24	9
1980	70	23	7

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 1980.

CUADRO N° 4

REPUBLICA ARGENTINA. BALANCE DE MIGRACIONES INTERNAS PERIODO 1975/1980.

Ganaron población		Perdieron población	
Buenos Aires	341.293	San Luis	- 2.785
Santa Fé	11.758	La Rioja	- 5.701
Córdoba	11.731	Catamarca	- 7.270
Neuquén	11.098	Mendoza	- 7.793
La Pampa	5.419	Misiones	- 8.098
T.del Fuego	5.141	Jujuy	- 9.784
Santa Cruz	5.059	Formosa	- 10.714
Chubut	2.728	Salta	- 11.759
Río Negro	477	San Juan	- 17.759
		Tucumán	- 20.854
		Chaco	- 21.731
		Entre Ríos	- 29.154
		Corrientes	- 33.073
		Sgo.Estero	- 39.212
		Cap.Federal	-169.684

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 1980.

CUADRO N° 5

PAISES EUROPEOS. MIGRACIONES EXTERNAS O OTROS PAISES EUROPEOS

<u>Países de destino</u>	<u>Inmigración (en miles de trabajadores)</u>	<u>% s/empleo total del país receptor</u>
Alemania	2.191	8.5
Francia	1.900	9.9
Inglaterra	775	3.1
Suiza	553	19.9
Holanda	216	4.7
Suecia	204	5.1
Austria	185	6.1

Fuente: O.C.D.E., 1979.

7.2 MOTIVACION LABORAL, SATISFACCION Y SENTIDO DE REALIZACION PERSONAL

Sugerimos definir la motivación laboral como el cúmulo de sucesos, acciones y sensaciones alicientes que pueden impulsar al ser humano a efectuar su trabajo con la mayor voluntad y eficiencia. Por satisfacción laboral entendemos el retorno material y/o inmaterial de factores de goce que el trabajador percibe a raíz de su tarea. Como sentido de realización rotulamos la intención irrenunciable de cada individuo de hallar las oportunidades de tiempo y lugar para desarrollar todo su potencial intelectual, físico y afectivo.

Estas tres definiciones propuestas encierran una serie de conceptos interconectados que tal vez configuren el aspecto laboral más difícil de aprehender, clasificar, analizar y disponer para sus posibles soluciones, y alrededor del cual se han efectuado decenas de estudios, observaciones y experimentos, siendo su más famoso hito la vastamente difundida "experiencia Hawthorne". A ésta y a algunas otras de esas experiencias ya nos hemos referido al comentar las distintas posturas del pensamiento en materia de Administración de Empresas, y seguramente de aquí en más nos veamos en la necesidad de volver a hacerlo.

La labor realizada al respecto por los sicólogos sociales ha sido intensa en las últimas tres décadas, de manera que los juicios a considerar y las opiniones a expresar llevan tras de sí una sumatoria de referencias que no siempre mencionaremos pero que indudablemente han influido en nuestro enfoque del tema.

La teoría "tradicional" en la materia sostenía (y aún sostiene) que la única motivación para el trabajo la constituye el dinero, aseveración que gráficamente se ha dado en llamar "teoría de la zanahoria y el garrote". Es decir, el dinero actuando como incentivo positivo y el temor a la pérdida del empleo como negativo.

Si bien reconocemos que este mecanismo funciona en determinados ámbitos, también entendemos que:

- a) No es ético ni justo, y constituye una especie intolerable de presión sobre la libertad de las actitudes humanas.

b) Es inaplicable con los seres humanos que han superado las dos primeras etapas de la "jerarquía de las necesidades" de MASLOW.

Como dice MC GREGOR (83) "el hombre tiende a vivir de pan solo cuando hay poco pan", pero cuando ha logrado un adecuado nivel de subsistencia comienza a sentir otro tipo de necesidades. Obligados a generalizar como estamos, nos inclinamos por afirmar que la mayoría de las organizaciones mercantiles contemporáneas no brindan a su personal -y si tal vez lo hacen es en forma muy limitada- las oportunidades para motivaciones de índole superior, especialmente con relación a los obreros, empleados comunes y niveles inferiores en jerarquía.

Los métodos propugnados y aplicados por la "administración científica" (clásica o neo-clásica), sobre todo en las grandes industrias de producción en serie, no se ocupan ni se han ocupado de estos conceptos y -como señala BROWN (84)- han confundido psicología con fisiología, trastocando los términos y las tácticas. Las consecuencias han sido la frustración por el lado del trabajador y la persistencia en el error por parte del empleador, a partir de su falta de reconocimiento de una escala de motivaciones y necesidades.

Siguiendo a MC GREGOR podríamos decir que esta escala de necesidades en materia laboral presenta el siguiente esquema ascendente:

- 1) Necesidades físicas u orgánicas (comida, albergue, etc.)
- 2) Necesidades de seguridad.
- 3) Necesidades sociales.
- 4) Necesidades del yo.

Las necesidades satisfechas no estimulan del todo la conducta del individuo, de manera que saciado un nivel las motivaciones deben buscarse en el nivel inmediato superior. En el fondo el esfuerzo del hombre está orientado a la superación de cada una de esas etapas, dado en general su grado de insatisfacción crónica.

En el caso del nivel 1), los incentivos de dinero serán primordiales pero, saturado el mismo (en lo que específicamente a necesidades primarias e impostergables se refiere) la conducta humana comienza a ser dominada por

el tipo siguiente de motivaciones. Algunos han preferido denominar a estas necesidades de nivel 2) como de "garantía", pero ello no es totalmente exacto, especialmente cuando la relación de dependencia no es tan fuerte, ni tampoco lo es el riesgo de verse afectado por arbitrariedades. Lo que este tipo de necesidades expresa es el deseo de recibir un trato equitativo y ajustado a reciprocidad.

Las necesidades de nivel 3), es decir las que aparecen luego de satisfechas las de los niveles anteriores, son las que tienen que ver con la inserción de cada ser humano en un grupo de congéneres. Cobran importancia entonces los sentidos de pertenencia, comunicación en grupo, estimación de y por los compañeros y afectividad en general.

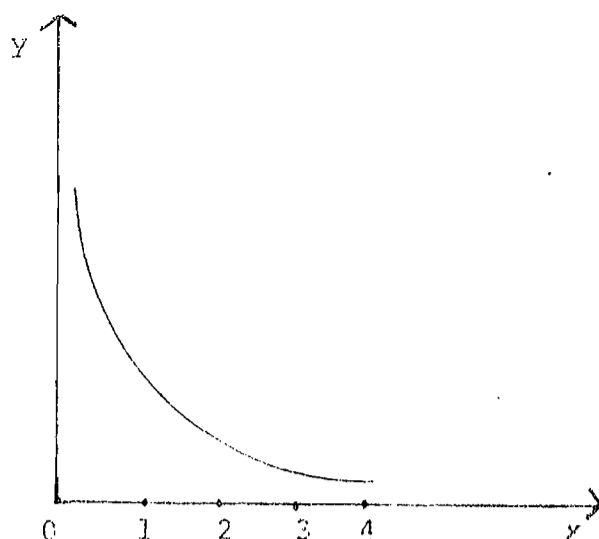
Por último y por encima de estas necesidades sociales están las más íntimas e importantes, las que hemos denominado del "yo", y que podríamos sintetizar con los siguientes atributos:

- a) Alto concepto personal.
- b) Máximización del sentido del respeto propio.
- c) Confianza en sí mismo.
- d) Autonomía.
- e) Reconocimiento del contexto.
- f) Jerarquización.
- g) Perfeccionamiento.

Todos los indicios parecen afirmar que a medida que se avanza en esta escala son menos los seres humanos que van accediendo a satisfacer sus necesidades del nivel siguiente, de manera que si denomináramos al conjunto de individuos que aún no ha satisfecho las necesidades del primer nivel como E₁, tendríamos que:

$$E_1 \supset E_2 \supset E_3 \supset E_4$$

o expresado gráficamente:



y = cantidad de trabajadores.

x = escala de necesidades satisfechas

Gráfico N°3: Necesidades satisfechas por el conjunto de trabajadores.

En este aspecto, el mundo contemporáneo nos muestra que excepcionalmente los trabajadores llegan hasta necesidades del cuarto nivel, y aunque ellas se encuentren latentes y aguardando su oportunidad propicia, la privación de satisfacción de necesidades inferiores (en general la de los dos primeros niveles) les obliga a canalizar todas sus energías para la lucha diaria que les permita cubrir sus más elementales carencias. Y el hombre, que no puede dejar de sentir sus impulsos de desarrollo, progreso, utilización de potencialidades y obtención de una mejor calidad de vida, se enferma de frustración (tanto como lo haría orgánicamente si dejara de ingerir alimentos) en un marco de necesidades crecientes. Esto último es fácilmente comprobable si nos remitimos a la clasificación de las necesidades humanas desde el punto de vista de su origen, es decir dividiéndolas en "innatas" y "adquiridas". No vamos a polemizar aquí sobre si las "adquiridas" tienen a la base impulsos "innatos" (FREUD) o si por el contrario gozan de perfecta autonomía (ALLPORT) sino que nos interesa señalar el carácter creciente de las necesidades "adquiridas" fenómeno que torna cada vez más importante el problema de la motivación.

La alimentación de este tipo de necesidades está centrada en el avance tecnológico, a través del cual se crean nuevos productos (en el más amplio sentido de la palabra), nuevas condiciones, nuevas formas de vida o por lo menos nuevas posibilidades para vivir mejor y -como agente de expansión- una comunicación rápida y nutrida que hace que el conocimiento de todo ello

tenga alcance universal.

Este enorme proceso de interacción social es completamente distinto a todo lo pretérito, y por lo tanto necesita de nuevas corrientes de pensamiento que generen teorías adecuadas para el desenvolvimiento de la vida "de" y "en" las organizaciones. Las teorías tradicionales creadas y crecidas en aplicación al amparo de un contexto distinto del actual, no se han ocupado de describir, señalar y menos ahondar la naturaleza humana, limitando todo a partir de sus propias ideas y de su innecesario sentido autocrático. La rigidez de su filosofía administrativa ha hecho que nuevas estrategias tales como la descentralización, la Administración por Objetivos u otro tipo de aperturas de tipo consultivo no hayan ayudado al mejoramiento de la CVL, dado que los procedimientos seguidos han estado basándose en lo que MC GREGOR llama la Teoría X.

La persistencia en la aplicación de este tipo de pautas se hace sin pensar no sólo en razones éticas o de equidad (aspecto moral de la cuestión) sino también sin hacerlo en las razones concretas y tangibles que hemos señalado (avance tecnológico, comunicación, mayor interacción social, agudización de la percepción para comparar), generando toda una serie de sentimientos negativos a nivel individual, cuya amplificación colectiva atenta contra la paz social.

Si nos detenemos a pensar especialmente en ese cuarto nivel de necesidades que hemos señalado y que resume las instancias más íntimas de cada ser humano, hallaremos sin duda alguna el mayor y más preocupante vacío en el camino hacia la realización personal. De efectuarse una utópica encuesta universal de trabajadores, muy pocos serían los que podrían afirmar que su labor les retorna retribuciones materiales e inmateriales que les permiten sentir y sentirse en un alto grado de concepto personal, grado que a su vez otorgue la maximización del respeto por sí mismos a partir del respeto de y por los demás.

En nuestra opinión, éste es uno de los aspectos que ni teórica ni pragmáticamente ha encontrado la solución adecuada en el mundo actual. Existen tal vez islas o intentos desperdigados de unos pocos (empresarios, cientí-

ficos o responsables de conducciones humanas) que loables en su intención solo sirven para demostrar las excepciones a una regla general, injusta, errónea y exenta de ética. En este sentido no alcanzan ni siquiera los avances de la legislación laboral y de la seguridad social, que si bien han dotado al trabajador de elementos idóneos en otros campos de las relaciones del trabajo, quizás no configuren el instrumento exacto para el tratamiento de conceptos como éstos, tan poco asibles desde la letra jurídica.

La humanidad que dirige, en lo que a este tema respecta, está en deuda con la humanidad que pretende dirigir.

7.3. EL PROBLEMA DE LA AUTOMACIÓN

Estamos convencidos que el progreso tecnológico ha servido y sirve para una mayor y mejor producción de bienes y que la automatización constituye el estadio superior a través del cual los seres humanos pueden llegar a contar día a día con dosis crecientes de calidad de vida. Pero frente a tal aspecto positivo también entendemos que caben circunstancias antagónicas surgidas de la nueva relación que la automatización erige entre hombre, máquina y trabajo.

Tal dicotomía, que entre otros señala con serios argumentos ESTEVA FABREGAT (85), hace que un elemento tan trascendental para la evolución de la condición humana como la automatización en el campo laboral, lleve dentro de sí aristas negativas cuyo agravamiento está siempre en relación directa con el desconocimiento, la incompreensión y/o la falta de ética de quienes tienen la responsabilidad de dirigir unidades de producción.

Desde el cambio de la herramienta por la máquina, el trabajador ha ido alejándose del dominio sobre ésta, perdiendo su sensación de creador de productos y llegando a sentir una suerte de marginación que le hace soslayar interés en la totalidad del proceso. La máquina llega entonces a asumir el rol de un "patrón impersonal" que impone el ritmo y las especificaciones del trabajo, y que "utiliza" al trabajador para obtener de él un servicio de alimentación y cuidado.

La sustitución del ritmo individual (aspecto vinculado al ejercicio de la creación y la manifestación de la personalidad) se ve reemplazado necesariamente por el ritmo colectivo (faz estandarizada y uniformadora) resultando a la postre que por vía indirecta son las máquinas las que operan con los obreros y no viceversa. El sistema así planteado absorbe al trabajador de manera tal que, comenzando por los demás y terminando por sí mismo, la estimación personal y técnica del obrero toma un signo descendente por dos razones fundamentales, a saber:

- 1º) El trabajador pierde la noción del proceso productivo y del sistema del que forma parte.

2º) Porque tanto para el proceso como para el sistema el trabajador adquiere importancia secundaria y es fácilmente reemplazable por cualquier otro trabajador, independientemente (en muchos casos) de la calificación del reemplazante.

La faz creadora entonces se desplaza hacia la faz técnica de planificación y dirección, a la que -por supuesto- son pocos los que tienen acceso. Parece paradójal que mientras la "población obrera" puede ejercer cierto poder político y social (siempre y cuando se trate de una democracia representativa) no puede hacerle en la misma medida (y en realidad lo hace a muy pobre nivel) sobre la organización de su trabajo.

La situación expuesta genera una serie de efectos, de fuerte influencia psicológica, entre los cuales vamos a señalar los siguientes:

- a) Unificación de las tareas.
- b) Tendencia a la disciplina colectiva.
- c) Menores diferencias individuales.
- d) Reemplazo de la habilidad por la atención.
- e) Reemplazo de la manipulación por el cuidado.
- f) Disminución de la conciencia integral del trabajo.

En un contexto de esta naturaleza disminuyen para el trabajador las oportunidades de destacarse individualmente, ya que para poder insertarse en el sistema debe renunciar a sus cualidades diferenciales y adoptar el comportamiento uniforme requerido por la operatividad de la máquina. De esta manera su personalidad laboral (y con ella tal vez toda su personalidad) no tienen forma de expresarse ni tampoco de alcanzar su potencial desarrollo, por lo que la máquina -que sí se desarrolla a través del avance tecnológico- termina por absorberlo por vía de la imposición de una diferencia que va marcándole al trabajador una debilidad profesional creciente. Inevitablemente entonces al no haber manifestación individual, las relaciones interpersonales dentro de las empresas en lo que a los trabajadores se refiere es asumida por los grupos, lo que si bien puede llegar a darles una cierta cohesión social les crea por otra parte inseguridades individuales.

Parece estar probado que las jornadas laborales automatizadas no son

sicológicamente estimulantes. Ciertos elementos a través de los cuales se obtiene un equilibrio síquico (conversaciones, pausas autoelegidas, etc.) no son viables para ejercitarlos durante tareas automatizadas.

El bajo coeficiente de imperfección técnica de la máquina no permite la aplicación de mayores dosis de inteligencia y destreza por parte del trabajador, anulando la manifestación de sus habilidades diferenciales y su sentimiento de dominio de la tarea, lo que lo confina a la abulia, la monotonía y el tedio.

La humanización de cualquier proceso fabril está en relación directa al grado de intervención del trabajador en dicho proceso. Y dado que es inevitable en el futuro una mayor automatización, también será inevitable el ahondamiento de la crisis de desequilibrio síquico que hemos señalado, a partir de las carencias crecientes de creatividad, comunicación y dominio del trabajador común en el ámbito laboral.

Aquí deberíamos hacer una discriminación aclaratoria entre la situación que planteamos (que consideramos de retroceso) y la organización de los ambientes laborales modernos, la mayoría de las veces contruídos con detalles de comodidad, seguridad e higiene infinitamente superiores a los del pasado. En este sentido sí que el progreso ha sido sinónimo de humanización. Sin embargo tal progreso no se ha dado en lo que (repetiendo un concepto anterior) podríamos denominar "sentimiento de creatividad, comunicación y dominio". Encontramos que la satisfacción de este sentimiento tiene fuertes vinculaciones con otros aspectos de la vida humana, que influyen mas allá del espacio estrictamente laboral e incluso como dice ESTEVA (86) "con un sistema de valores de la sociedad y con la conciencia adquirida por el individuo dentro de su vida social".

Esto es tan cierto que podría afirmarse que el status técnico-económico de la máquina es mas alto que el del trabajador, primacía que aparece clara toda vez que los adelantos tecnológicos solo tienen en cuenta aumentar las cantidades de producción y bajar los costos (fines primariamente destinados al fabricante y al consumidor) sin que -por regla general- interesen los problemas que ese adelanto le causarán al trabajador.

Ajustar la conducta de éste a la máquina sin que exista la más remota reciprocidad, es una suerte de injusto castigo tecnocrático de descompensación que, como señala WEIL (87), puede desembocar entre otras consecuencias en comportamientos neuróticos. La acentuación de lo tecnológico en detrimento de lo humano traslada la ubicación del trabajador de sujeto a objeto, obliga a que su ritmo se asemeje al mecánico, le hace perder la definición de la productividad, y le crea cierta restricción cultural cuyas secuelas son la frustración y el escapismo desorganizado. De todas maneras parece también irreversible la preferencia del trabajador por realizar un menor esfuerzo físico (faz eminentemente positiva de la automatización) y gozar de ciertas comodidades anteriormente desconocidas, aunque para ello deba sacrificar aspectos de su yo íntimo que en casos puede llegar hasta la desintegración de su autoestima. Pero esto no resulta ciertamente justo cuando, a poco que los responsables se propongan hacerlo, pueden llegar a compatibilizarse la totalidad de las variables insertas en las relaciones "hombre-máquina-producción".

Por ahora los adelantos técnicos y/o pragmáticos son social y psicológicamente insuficientes, ya que se margina el "caso humano" (integración profunda del hombre con la producción) y se esteriliza la consideración del "caso social" por vía de enfoques tecnocráticos orientados solamente hacia la producción material.

Creemos que la humanización del trabajo, tal como nosotros la entendemos, llegará solamente si la tomamos como un propósito primordial dentro del cual no quepan únicamente la menor tarea física, el mejoramiento ambiental o la reducción de la jornada de trabajo, sino también la utilización de la capacidad creadora, la estimulación de la inteligencia y el acercamiento del hombre al sistema integral de trabajo al cual sirve.

Para ello el trabajador debe participar en la concepción y organización de su trabajo, debe tener cierto poder de decisión sobre el mismo y debe integrar un sistema emisor-receptor de comunicaciones que haga un poco más suyo ese conjunto que ahora le resulta extraño.

Presumiblemente los efectos negativos de la automatización que hemos señalado afectan mucho más a aquellos trabajadores industriales que han conocido otros métodos de trabajo, que a quienes se inician y crecen en organizaciones automatizadas o a quienes provenientes de zonas rurales o marginadas del progreso, encuentran en estos establecimientos un status y una seguridad que antes no tenían. Pero esta atenuación de los efectos negativos que hemos señalado puede desaparecer muy pronto, en la medida que transcurrida la primer etapa de inserción en el sistema estos seres humanos comienzan a sentir la necesidad de asumirse como sujetos de la operatoria, de acuerdo con la teoría de la "jerarquía de las necesidades" de MASLOW. De todas maneras entendemos que en mayor o en menor medida, antes o después, todos los conflictos que hemos expuesto tenderán a manifestarse, por lo que cabe a la Teoría de la Administración la obligación de solucionarlos en el más corto plazo, para lo cual debería seguir experimentándose sobre la base de las ideas de los psicólogos sociales a los que nos hemos referido repetidamente en este trabajo, sin dejar de tener en cuenta algunos intentos de estructuras formales tales como los propuestos por la Administración por Objetivos.

Lo expuesto hasta aquí se refiere exclusivamente a un aspecto parcial de las consecuencias de la automatización, que por la naturaleza de nuestra labor hemos considerado plantear en primer término. En un mismo plano de importancia existen otras consecuencias que desde hace varias décadas vienen preocupando a los estudiosos del problema. En este sentido nos parece muy interesante un informe emanado de la OIT (88) en el cual se glosan las repercusiones laborales y sociales de la automatización y otros progresos tecnológicos, a partir de la década del 50.

Señala este informe que por aquellos años solo se predecían consecuencias adversas para el hombre en relación con la automatización, y que los temores por orden de importancia eran los siguientes:

- a) Desempleo masivo.
- b) Atentados a la dignidad del hombre y degradación.
- c) Complicación y deterioro de las relaciones obrero-patronales.

- d) Concentración del poder económico.
- e) Desaparición de las pequeñas y medianas empresas.
- f) Disparidad creciente en la distribución de los beneficios engendrados por la automatización.

Con respecto a las consecuencias b) y c) creemos habernos referido a ellas en la medida de nuestra intención. Hasta donde fueron ciertas las restantes predicciones es lo que analizaremos con ayuda de las citadas conclusiones de la OIT y otras que hemos creído oportuno consultar. El temor al desempleo masivo no se ha confirmado en los hechos, ya que los países desarrollados (líderes de la automatización) se han movido con tasas de desempleo a niveles corrientes (pese al incremento de la fuerza de trabajo, especialmente por la incorporación creciente de la mujer, como muestra el Cuadro 6), aunque con cierta tendencia al aumento en los últimos años. Según la OIT la mayoría de las economías de mercado desarrolladas mantuvieron el desempleo estable entre 1965 y 1973 con topes del 5 al 6% en América del Norte y algo menos en el resto. A ello contribuyó como equilibrante el movimiento migratorio de trabajadores, los cuales la mayoría de las veces retornaron a sus países de origen luego de algún tiempo, lo que demuestra por sí solo un aspecto coyuntural no imputable a la automatización. Durante los años 1974 y 1975 el desempleo en los países industrializados tuvo un sensible incremento (8% en América del Norte, 5.7% en Europa Septentrional, algo menos en Australia y Japón), nivel que no parece haberse modificado al promediar la década del 80. No obstante tampoco la automatización aparece como culpable directa. La inflación, las políticas económicas recessivas, las dudas sobre el sistema monetario mundial y la complejidad de las transacciones comerciales internacionales, son variables que intervienen en el proceso y que tornan harto difícil aislar cualquier elemento para valorizarlo de manera precisa.

En cuanto a los países en vías de desarrollo con economías de mercado cuya fuerza laboral se ubica por encima de los 700 millones de trabajadores, los problemas de desocupación tampoco parecen proceder de la automatización, al menos en su incidencia directa. Las últimas estadísticas disponibles ubican

el desempleo en niveles levemente superiores al 5%, asumiendo el subempleo un alarmante 36%. Precisamente este último dato y el hecho que el 80% del conjunto de desempleados y subempleados corresponda a zonas rurales, ubica el problema en otro ámbito que no es nuestra intención referir. De esta apretadísima síntesis parecería resultar que el incremento de la automatización no ha traído correlativamente un incremento de la desocupación y mucho menos la configuración de la desocupación masiva, aunque también deberíamos arguir que los datos disponibles no permiten tampoco determinar con precisión las tendencias operantes. Creemos, eso sí, que para realizar prospecciones útiles se debería seguir con especial atención el comportamiento de varios aspectos vinculados al tema. A manera de ejemplo señalaríamos:

- 1) La capacidad de generación de empleos del sector de servicios en los países desarrollados (Ver Cuadro N°7).
- 2) Los movimientos de transferencia de tecnología de los países desarrollados a los no desarrollados.
- 3) La evolución de la relación de fuerzas entre los países desarrollados y los no desarrollados.
- 4) El crecimiento demográfico.
- 5) Los límites del crecimiento económico.

Seguramente algunas de estas facetas volverán a aparecer en el transcurso de nuestro trabajo, ya que están estrechamente conectados con la CM. Las demás predicciones enumeradas (puntos d, e) y f)) se han cumplido aunque con aristas parciales positivas no suficientemente equilibrantes de los aspectos negativos salientes. La concentración del poder económico ha creado centros de decisión de mayor envergadura que algunos estados nacionales no desarrollados, y aún dentro de ámbitos desarrollados amplían continuamente sus influencias, llegando a ubicar sus hombres en puestos clave de las administraciones estatales para forzar las políticas más convenientes a sus intereses. La competencia de pequeñas y medianas empresas frente a estos colosos es casi utópica, y solo factible en países en vías de desarrollo donde las características del mercado o cierta protección gubernamental admite su subsistencia.

En cuanto a la distribución de los beneficios generados por la automatización, compartimos la tesis de que la misma no ha sido todo lo equitativa que hubiese podido desearse, tanto a nivel de cada país o región como a nivel mundial, donde la disparidad entre el centro y la periferia parece ahondarse.

CUADRO N° 6

EMPLEO DE MUJERES EN LA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS EN PORCENTAJE
DE MANO DE OBRA TOTAL

<u>País</u>	<u>Año 1950</u>	<u>Año 1960</u>	<u>Año 1970</u>	<u>Año 1980</u>
Egipto	9.4	9.6	11.4	11.7
Nigeria	40.0	39.1	37.4	35.7
Argentina	24.7	26.8	29.0	30.3
Brasil	27.0	25.5	29.8	33.3
Canadá	26.8	27.8	33.7	40.7
Cuba	19.5	21.6	24.5	26.0
EE.UU.	31.0	33.3	37.4	42.4
México	20.6	23.1	25.5	26.8
Filipinas	41.7	49.1	44.1	42.3
India	14.1	19.4	20.5	19.3
Japón	28.7	32.6	35.4	36.1
R.F.Alemana	30.9	33.7	35.2	37.2
España	23.5	24.8	22.6	25.1
Francia	31.1	33.8	36.8	39.3
Polonia	31.1	33.7	39.7	45.4
Reino Unido	29.3	32.9	36.1	39.4
U.R.S.S.	43.0	44.9	50.1	49.1
Australia	25.1	27.6	32.5	38.1

Fuente: OIT - Proyecciones y estimaciones de la fuerza de trabajo - 1950/2000.

CAMBIOS EN LA REPARTICION PORCENTUAL DE LA FUERZA DE TRABAJO POR SECTORES ECONOMICOS

País	Agricultura			Industria			Servicios		
	1960	1970	1980	1960	1970	1980	1960	1970	1980
Egipto	58	52	43	13	18	22	29	30	36
Argentina	20	16	12	33	34	35	47	51	54
Brasil	52	43	34	17	20	24	31	37	43
Canadá	13	8	5	35	30	30	52	62	65
Cuba	37	30	25	23	27	30	40	43	46
EE.UU.	7	4	3	37	32	31	57	63	65
Japón	33	20	11	30	35	34	37	46	55
Francia	22	13	8	39	40	36	39	47	56
U.R.S.S.	42	26	20	29	38	39	30	37	41
Australia	11	8	7	40	37	32	49	55	61
Reino Unido	4	3	3	48	45	38	48	52	60
R.F.Alemana	14	7	6	48	48	44	38	45	50

Fuente: OIT, Proyecciones y estimaciones de la fuerza de trabajo, 1950/2000.

Nota:

El cuadro muestra la redistribución de la fuerza de trabajo hacia el sector servicios, pero no necesariamente un incremento de los puestos de trabajo existentes en cada uno de los mercados.

7.4. EL PROBLEMA DE LA ALIENACION

Se define la alienación como el "término genérico de los trastornos intelectuales tanto temporales como permanentes" (89). El estudio de este tipo de trastornos con orígenes laborales se ha ido intensificando en las últimas décadas, guardando una correlación con la creciente automatización del trabajo. La preocupación de los científicos de la conducta humana por estas desviaciones aparece como el proceso de "despersonalización laboral", el cual no solo afecta la salud mental sino también la física del trabajador, como lo menciona MARCHIONINI* (90) en "El Desarrollo de las Enfermedades de la Civilización".

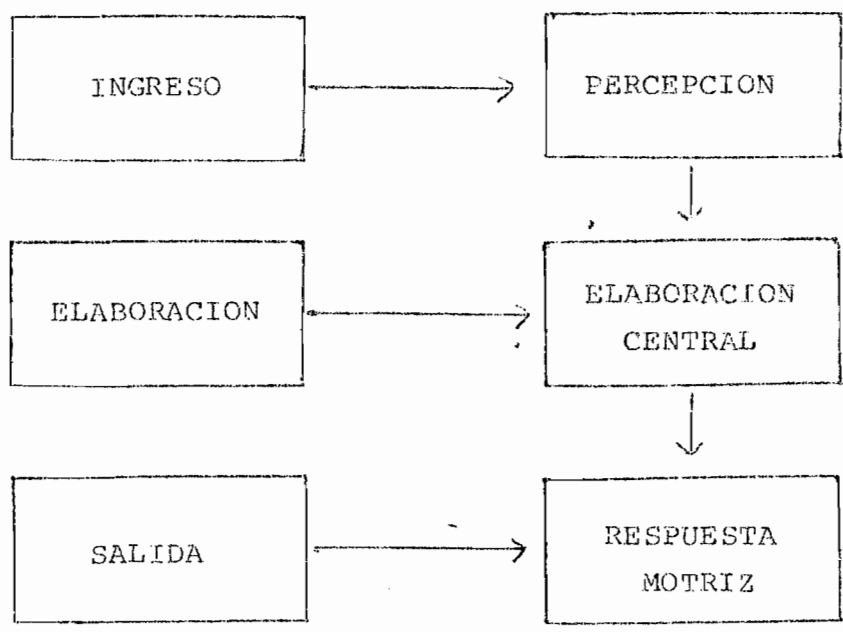
La impersonalidad y la monotonía parecen ser las causas principales de la "alienación laboral", junto a los controles rígidos, los estándares de producción demasiado elevados y los esquemas de organización no participativos. Siguiendo a ANASTASI (91) estamos convencidos que ante cualquiera de estas situaciones el trabajador entra en un conflicto emocionalmente desagradable, ya que frente al deseo de realizar una actividad más atractiva se ve en la obligación de proseguir con una tarea que lo disgusta abiertamente.

La interrelación entre el ambiente laboral, la tarea y el trabajador es un delicado mecanismo que no solo debe tener una resultante de alta productividad, sino también debe evitar el daño mental y/o físico del trabajador y propender a su satisfacción. Como ejemplo de perturbaciones serias pueden mencionarse las siguientes:

- a) Tareas visuales repetitivas pueden producir hipnosis leve y alucinaciones.
- b) Tareas con pocos estímulos visuales, auditivos y táctiles, producen deformaciones perceptivas, desorientación cognoscitiva e intolerancias emocionales.
- c) Encierro en recintos pequeños y tareas solitarias producen trastornos cercanos a los emanados del confinamiento (abulia, decaimiento, tristeza) y problemas en las relaciones interpersonales extralaborales. Esta pequeña pero grave lista de afecciones que hemos elegido como muestra,

es parte de un largo catálogo de desequilibrios síquicos que la disciplina correspondiente estudia hoy en forma bastante profusa, aunque con cierto retardo. Como señala M.DE MONTELLIN (92), durante mucho tiempo, tal vez demasiado, se confundió al trabajador(o sus aptitudes) con el trabajo, trastocando sujeto y objeto bajo estudio, y poniendo atención solamente en la apariencia gestual, sin profundizar en aspectos más importantes y definitorios.

El sistema de reacciones humanas en el trabajo, como otros sistemas, parece estar compuesto por tres elementos secuenciales que obedecen a un esquema como el que diagramamos a continuación:



Este sistema es común al género humano solo en su base, ya que podría afirmarse que existen tantos matices como seres, y que el margen de error de las generalizaciones está en relación directa a la amplitud que se les quiera asignar a éstas. Pero también es cierto que la civilización y la convivencia que ella implica, solo es posible por la existencia de ciertos supuestos de límites de tolerabilidad en las relaciones interpersonales, que permiten el establecimiento de las instituciones y los conglomerados que ellas gobiernan.

Advertir similitudes y compensar diferencias parecería ser la tarea esencial de los psicólogos sociales empeñados en mejorar la CVL, como punto de partida para la formulación de nuevas teorías de organización que permitan superar las falencias detectadas. La secuencia mencionada se influye por variables endógenas y exógenas que actúan sobre el individuo constantemente, entre las cuales resultan decisorias las facultades mentales individuales.

Cierto estudio efectuado por la Organización Europea de Cooperación Económica (93) se atreve a individualizar cuatro grandes "categorías" de facultades mentales humanas:

- 1) Espíritu de iniciativa.
- 2) Juicio o poder de discernimiento.
- 3) Facultad de adaptación.
- 4) Rapidez de espíritu.

Si damos como válida la existencia de estas categorías (sin negar la posibilidad de otras), podemos deducir el daño que la "despersonalización" del trabajo acarrea a los trabajadores sometidos a ella. Al hablar del "sentido impersonal y monótono" de los modernos sistemas automatizados, coincide ESTEVA FABREGAT (94) en afirmar el efecto de frustración que ha tenido sobre los individuos la falta de alicientes síquicos que complementen los crematísticos. Esta frustración actúa dinámicamente hasta el punto de ocasionar "estados profundos de inseguridad" y "confusión psicológica muy pronunciada", con extensión a puntos extralaborales (familia, otras relaciones, confianza social). Recurriendo a FRIEDMANN (95) sostiene que no se puede insertar una actividad neurótica en ninguna personalidad sin producir desequilibrios importantes, más aún en seres inteligentes que en aquellos de comportamiento más rutinario y menos pensante.

Si volvemos a la clasificación de la O.E.C.E. podríamos asignar a los primeros preponderancia de las categorías 1), 2) y 4), y a los segundos de la 3), tomada ésta en su acepción de conformismo o falta de preferencia por determinadas condiciones laborales. En primer análisis pareciera ser que el fenómeno de la alienación de fuente laboral rozaría solo tangencialmente a

los individuos menos dotados intelectualmente. Profundizando el tema se advierte que ello no es tal, y que por vías diferentes estos trabajadores también pueden ser afectados por trastornos síquicos, a partir -esencialmente- de una sensación de incomprensión del sistema en que están inmersos. Las secuelas más comunes suelen ser actitudes subconcientes de resistencia al sistema, ineficacia productiva, falta de solidaridad entre condiciones objetivas del trabajo y actitudes subjetivas del trabajador, y extensión de comportamientos no equilibrados al ámbito extralaboral.

El problema se agrava en los individuos más inteligentes, a los cuales los modernos sistemas de trabajo limitan su poder de iniciativa y desutilizan su capacidad de juicio, la cual se encarga de motorizar conflictos. Se agudizan entonces las tensiones y la desorganización emocional, se producen distorsiones de la actividad emotiva, rebelión contra el sistema y una resultante práctica de caída de la productividad e incremento del ausentismo. Unificando diferencias podríamos afirmar que hay un elemento genérico en el ser humano y éste es su profundo anhelo de creatividad. Si éste no se deja desarrollar, la aparición de efectos negativos es irreversible. Toda actividad repetitiva es peligrosa para la salud mental del trabajador, ya que el tedio estimula la irritabilidad y el descontento y se manifiesta en desahogos emotivamente destructivos. El descontento laboral altera la personalidad, la disocia, lleva a la disolvencia y a la inseguridad (incluso en lo familiar y en lo ético) y convierte al humano en un ser de concepción escéptica y confusa del mundo. La solución pasa por restablecer la homeostasis, hacer descender la presión emotiva y cambiar la atmósfera psicológica del individuo.

Volviendo a FRIEDMANN (96) compartimos su proposición de la necesidad de un equilibrio funcional, de racionalización de las tareas sobre la base de los valores del intelecto, y de una conciencia social más rica que permita en el campo laboral iniciativas más diversificadas, estímulos más variados y condiciones que afinen la inteligencia del trabajador y ayuden a la acumulación de su personalidad. También estamos con ESTEVA (97) cuando propone una preparación más adecuada del trabajador, un conocimiento más acabado

de los procesos de producción y de los mecanismos automáticos que comparte y una mayor participación integral. Esta mayor participación evitará los resentimientos específicos hacia las direcciones de empresas, a raíz de las cuales el trabajador se irresponsabiliza y separa del proceso.

Las necesidades actuales del trabajador, cuya satisfacción eliminaría gran parte de los problemas laborales contemporáneos incluida la alienación, podrían sintetizarse tal como sigue:

- 1) Necesidad de participar en la planificación y ejecución del trabajo.
- 2) Necesidad de participación en las utilidades que su trabajo produce.
- 3) Necesidad de sentir atención social.
- 4) Necesidad de no estar aislado.
- 5) Necesidad de personalización.

El delicado mecanismo que citábamos al principio es un complejo relacionado con múltiples variables síquicas y complicadas relaciones sociales, cuyo mejor funcionamiento compromete una visión integral mucho más cualitativa que la actual, que indudablemente no alcanza para superar un estado de cosas que respecto del tema que nos ocupa no ha avanzado lo suficiente.

7.5. EL PROBLEMA DE LOS CONGLOMERADOS URBANOS

La genética de las grandes ciudades está íntimamente relacionada con la evolución del trabajo humano. Históricamente parece existir una constante correlación entre el avance de la tecnología laboral y el del urbanismo, habida cuenta que el ser humano ha necesitado ir acondicionando su entorno para el desarrollo de sus actividades. Aceptando que solo salvando su circunstancia podía el hombre salvarse a sí mismo, estaríamos en condiciones de aseverar que extendido a nuestro tema esto se traduciría como una adecuación de un medio preexistente a nuevas situaciones. Precisamente la novación de situaciones cuya resolución y acumulación encadenadas denominamos comúnmente "progreso", es lo que ha llevado al ser humano a pasar de una circunstancia natural a otra artificial, autoproduciendo un lugar donde transcurrir en permanente estado de cambio.

Las sucesivas revoluciones industriales han ido acelerando estas mutaciones, aglutinando en forma creciente las fuerzas productivas en determinados ámbitos geográficos, y produciendo a partir del fenómeno de los conglomerados urbanos toda una serie de interrelaciones y conflictos.

A principios del siglo pasado solo existían 50 ciudades con más de 100.000 habitantes, lo que reducía la población urbana a un magro 3%. Hoy, como todos sabemos, la relación está invertida y la continuidad de las migraciones rurales amenaza con incrementarla aún más. MEIER (98) considera que en el futuro habrá ciudades de siete a diez veces mayores que las actuales, siempre y cuando la tasa de natalidad no supere a la de defunción, restricción que de no cumplirse ampliará tales proyecciones.

Si tomamos la interpretación cíclica que del fenómeno urbano hace LEWIS MUNFORD (99), encontramos que la predicción anterior encuadra en una de sus etapas, cuya formulación total es la siguiente:

- 1) *co*polis (asentamientos iniciales)
- 2) polis (etapa intermedia)
- 3) metrópolis (situación actual, en el límite con la siguiente)
- 4) megalópolis (conglomerados de dimensiones excesivas y gravitación

negativa, con graves represiones sobre las capas inferiores de la sociedad).

5) tiranópolis (decremento integral y gansterismo político)

6) necrópolis (fin de la ciudad en un marco de abandono y desolación).

Esta visión negativa no debe resultar impedimento para afirmar que la ciudad actual (a la que algunos especialistas mencionan como "mediópolis" y otros como "tecnópolis") ha elevado el nivel de vida del común de la gente aún a costa de serios inconvenientes que trataremos de señalar. Siguiendo a PINILLOS (100) coincidimos en que la complejidad de infraestructura y una movilidad que adquiere el rótulo de "esencial" invaden la vida urbana cotidiana poniendo en tela de juicio su verdadera calidad. Problemas como el del anonimato, la privacidad, la burocracia, la polución, la estridencia, la agresión sensorial y síquica, la prisa, el tráfico y la insuficiencia de las viviendas, se insertan a diario en la temática de todo ciudadano, colocando en desequilibrio a la estructura del mundo circundante (Umwelt) frente a la estructura de su mundo interior (Innewelt). La morfología del espacio urbano provoca huellas en los hábitos perceptivos, y las presiones tecnológicas y económicas (cada vez más despersonalizadas o deshumanizadas) mecanizan los procesos psicológicos. Hay una probada incidencia en las pautas motoras y atencionales a partir de la supremacía (una veces impuesta, otras inducida) del "Umwelt". Los espacios serios y uniformes de las ciudades no se compaginan con las vivencias de la subjetividad humana, y la adaptación (de existir) no siempre se sincroniza adecuadamente. Hay una especie de dictado tácito en las formas de vida; una geometrización y predefinición de los espacios que determinan zonas de tráfico, permanencia, hacinamiento, pasaje, aglomeración, etc. Hay, dentro del desorden epidérmico, un orden que brota de la hegemonía tecno-económica del objeto creado (ciudad) sobre su creador (habitante), en medio de la dispersión, el ajetreo, el anonimato, la masificación y la anomia. La semiótica urbana configura una textura adicional que recubre y complementa la estructura material a través de sus vehículos-señales que imparten órdenes de una sola respuesta, mecanizando aún más las pautas de acción de con-

ducta obligatoria.

Dado que los domicilios no coinciden generalmente con los lugares de trabajo y/o esparcimiento, lo que al principio fué área de emplazamiento se ha convertido en campo de desplazamiento, lo que resta tiempo libre y suma tensiones que amenazan con aniquilar el reposo que física y mentalmente requiere un ser humano. El ritmo continuo, trepidante, repetido, permite la coexistencia pero no siempre la convivencia, lo que produce aislamiento y compartimientos estancos negativos bajo todo punto de vista. Si aprobamos que la temporalidad afecta los fundamentos del existir, la temporalidad urbana, forzada, contraída por su propia aceleración, puede llegar a convertir al hombre en un ser exterior a sí mismo, alejado de los ritmos que se compatibilizan con su propia naturaleza.

Hay una especie de coacción que fuerza al individuo a aceptar las reglas vigentes en los conglomerados y que lo impulsa (en cierto sentido) a cambiar su razón de ser y su libertad por promesas de confort, no siempre cumplidas. En el fondo el hombre termina siendo despreciado por simplificación, acentuando la provisionalidad de su existencia y asumiendo una mayor manifestación de sus sentimientos de carencia, recordados constantemente por ese otro elemento de la semiótica urbana que es la publicidad. La exasperación de las necesidades de consumo y la mayor probabilidad de comparación, ubica a cada ciudadano en una escala de diferencias muchas veces cruel, cuyo peldaño más bajo coincide con la marginación.

De todas formas, este individualismo asociativo (101) si bien dicta algunas cosas, facilita otras, entre ellas las oportunidades de movilidad social y de progreso. En este ámbito de contradicción y desorden, lo vital parece hacer buen uso de éste para mantener viva la iniciativa humana y la capacidad de adaptación, pero no más allá de ciertos límites donde se dañaría la calidad de vida. Como dice ESTEVA (102) esta realidad de los desbordes a las previsiones urbanísticas ha estado ligada desde el inicio al proceso de industrialización y al caracter dinámico de la concentración del poder económico en las ciudades, tanto desde el punto de vista de la producción, como de las finanzas o el consumo.

Hemos ya señalado la desviación de la población rural hacia las ciudades como un fenómeno creciente de difícil solución, ampliamente tratado no solo por la sociología sino también por la literatura y el cine contemporáneos (recordamos al pasar la exacta pintura de "Rocco ei suoi fratelli" de Luchino Visconti). No sería sobreabundar decir que si bien hay réditos positivos para el hombre rural transplantado a la ciudad como las ventajas económicas y/o culturales (según se estime la definición de cultura), las aristas negativas, a partir de la desorganización de la personalidad, tienen importancia decisiva. Opinamos con MEYER (103) que en la mayoría de los casos las gentes rurales establecidas en las ciudades industrializadas arrastran y recrean sus culturas de pobreza, haciendo reproducción permanente de tales problemas. A la falta de sentimientos de pertenencia se une cierta discriminación de los pobladores locales, y el consecuente enfrentamiento (a veces directo, a veces embozado) por falta de simbiosis afectiva. Generalmente donde éste es más visible es en la distribución geográfica de las viviendas. Los trabajadores rurales por causas principalmente económicas (pero también de las otras) se afincan en los suburbios que para muchos obran como santuarios protectores de la falta de solidaridad del impersonal mundo urbano.

Hay evidentemente una distancia entre la cultura rural y la cultura industrial metropolitana, con un duro camino que cuesta andar y que solo algunos pocos consiguen. La industrialización incorpora seres sin una conveniente transición, lo que los coloca en un plano de debilidad, cualificación insuficiente y segura insatisfacción. De aquí devienen la falta de integración social, la precaria estructura ética, la inseguridad y atipicidad de conductas y la búsqueda errática de valores compensatorios. La crisis de la estructura urbana se incrementa entonces con la crisis del hombre no urbano enquistado en su seno, en una mezcla de ingredientes cuya resultante es un vasto trauma social.

No obstante y a pesar del desigual enfrentamiento, las huellas que el hombre rural deja en la ciudad también son importantes. Al extensionarla hacia las nuevas zonas que cubre, la personalidad primitiva de la urbe se

diluye, y por obra de una continuidad de presencia y correspondencia biunívoca se influye (Quién recuerde la Buenos Aires de fines de la década del 30 y la actual, compartirá nuestra opinión).

Entendemos con LE CORBUSIER (104) que el desarrollo industrial "ha engrosado a las ciudades liquidando armonías seculares". Al ejercer hoy los criterios urbanísticos no solo habría que tener en cuenta los aspectos espaciales o económicos, sino también los estéticos, socio-culturales y ecológicos. Estos conglomerados urbanos de hoy retroalimentan sus falencias, sus complejidades, su agresividad. 'Desequilibran, distorsionan y degluten hasta a sus favorecedores. Las experiencias hasta aquí adquiridas por todas las disciplinas, indican la imperiosa necesidad de descentralizar, de adelgazar las grandes ciudades y de impulsar las economías regionales rurales o semi-rurales hasta crecimientos que tripliquen, durante una década al menos, el crecimiento de las tecnópolis, amenazadas por las predicciones de MINTORD.

Leemos en un libro de MICHEL BATAILLE (105): "El hombre tiene mala suerte. Es el único animal que no puede hacerse él mismo su cobijo. Tiene que recurrir a los demás y a las máquinas por medios complicados. Si pudiese edificar sus ciudades como las termitas, serían tal vez menos estúpidas, sin tanta desolación a lo largo de calles que no llevan a ninguna parte".

7.6. EL PROBLEMA DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

Unido estrechamente a los conflictos propios de los conglomerados urbanos, el problema de la contaminación ambiental ha crecido en relación directa al tamaño de las ciudades y del fenómeno de la industrialización. Si nos hemos propuesto un breve tratamiento individual del tema, ha sido porque entendemos que posee entidad propia y significación relevante en el presente contexto.

Si bien ya existían problemas serios (como la contaminación del agua) antes de la primera revolución industrial, el advenimiento de ésta inauguró realmente la era del desequilibrio entre el hombre y la naturaleza. Según SAINT MARC (106) este desequilibrio ha llegado hoy a su punto crítico, tanto por su intensificación como por su extensión geográfica. El hombre ha vivido hasta ahora en la creencia que la naturaleza es un bien inagotable y además gratuito. Tanta seguridad comienza a desvanecerse, cuando asume que no es tal, y que se trata de un entorno frágil, tan temporal como él mismo y cada vez más caro y difícil de proteger. Las fuentes generales de polución, como es obvio, se encuentran en las grandes tecnópolis, pero la gravedad mayor reside en la propagación que por diversos agentes la expande al resto del universo. Los residuos cloacales (particulares e industriales), por citar un caso, contaminan los ríos, éstos los mares y al mismo tiempo su flora y su fauna, la que convertida en alimentos ha producido episodios colectivos de botulismo bastantes frecuentes.

Hay un drenaje de los desechos terrestres hacia el sistema acuático que lo pone en muy serio peligro, en especial cuando el receptor es un lago o un mar cerrado o semicerrado, sin posibilidades autodepuradoras como los océanos. El Mar Báltico, por ejemplo, ha llegado a un porcentaje de oxígeno tan bajo que ciertas zonas pueden considerarse muertas. En dos décadas más el Mediterráneo puede estar en idéntica situación al igual que el Mar del Japón. La prohibición de bañarse en aguas del lago Erie en E.E.U.U. o en la zona ribereña del Río de la Plata a la altura

del Gran Buenos Aires, son situaciones anómalas de enorme importancia a las que debería atenderse en toda su dimensión.

El sistema de relaciones incluido en la biosfera cuya intención final es el equilibrio ecológico, viene siendo crecientemente alterado por el hombre, con el encubrimiento vano de un progreso tecnológico que sin una prudente administración puede terminar en autodestrucción. Debería llegar a considerarse que después de Hiroshima y la explosión demográfica, la advertencia ecológica puede ser la última que el ser humano reciba para reconsiderar su actitud de negación de la vida.

De los textos que hemos creído oportuno consultar, surge que los diez principales agentes de contaminación y sus fuentes más notorias, son los siguientes:

Nº	Agente	Fuente	Consecuencias
1	Dióxido de carbono	Procesos de combustión en la producción de energía	Aumento de la temperatura de la superficie terrestre. Desastres geoquímicos y ecológicos.
2	Monóxido de carbono	Combustiones incompletas. Siderurgia. Refinerías de petróleo. Vehículos a motor.	Afectación de la estratósfera.
3	Dióxido de sulfuro.	Humo proveniente de centrales eléctricas, fábricas en general, automóviles y combustibles de uso doméstico.	Agravamiento de las enfermedades del aparato respiratorio. Afectación de los árboles.
4	Oxidos de nitrógeno.	Aviones, hornos incineradores, uso excesivo de fertilizantes; motores de combustión interna, emanaciones industriales.	Smog de las grandes ciudades. Enfermedades respiratorias.
5	Fosfatos	Aguas cloacales con desechos de detergentes, fertilizantes o residuos por cría intensiva de animales.	Contaminación principal de lagos y ríos.
6	Mercurio	Utilización combustibles fósiles; industrias cloro-alcálicas, centrales de energía eléctrica, fabricación de pinturas, preparación de pasta de papel.	Contaminación de alimentos, en especial de origen marino; veneno que afecta al sistema nervioso por acumulación.

7	Plomo	Materia antidetonante del petroleo; fundiciones del propio metal; industria, química y plaguicidas.	Afectación de las enzimas y alteraciones del metabolismo celular. Acumulación en los sedimentos marinos y en el agua potable.
8	Petroleo	Extracción del producto frente a costas; refinación del mismo. Accidentes de buques petroleros y pérdidas durante el transporte.	Destrucción del plancton, de la vegetación y aves marinas. Contaminación de las playas.
9	DDT y sucedáneos.	Su utilización como plaguicidas.	Alta toxicidad (aún en concentraciones bajas). Transportados por el agua producen la muerte de peces y la destrucción de su alimento. Contaminación de la alimentación humana. Desequilibrio ecológico por la desaparición de especies. Puede producir cancer.
10	Radiación	Producción de energía atómica. Fabricación y prueba de armas de este tipo y de buques de propulsión nuclear.	Puede ocasionar irreversibles daños físicos. Tumores malignos. Mutaciones genéticas.

Como podrá apreciarse las fuentes mencionadas tienen ocurrencia a partir del desenvolvimiento industrial y el avance tecnológico, lo que conecta el tema directamente con el trabajo humano. El interrogante es hasta que punto el costo ecológico medido en unidades micro y macroeconómicas no va a afectar la calidad de vida laboral del ser humano o no va a permitir su mejoramiento. Se afirma que la evaluación de los cargos que puede ocasionar la lucha contra la contaminación ambiental, equivalen en promedio a la incidencia de las materias primas. Dada la ausencia casi total de un reciclaje de los contaminantes emitidos en los respectivos procesos (solución ecológica ideal, poco practicada y en última instancia nada rentable para las empresas), los costos del salvataje ecológico deberían solventarse con mayores impuestos o incremento del gasto público, o ser asumidos primariamente por las empresas, con el consecuente traslado a los precios. Cabe señalar que este aumento de costos ha sido evaluado por actividad, y que muchos de ellos son de alta repercusión como el de los servicios públicos de electricidad (7.3%), metalurgia primaria de metales no ferrosos (16.8%), fundición de hierro y acero (3.5%) o siderurgia (2.2%). Tanto el incremento de los impuestos como del gasto público o el nivel de precios, son fuertes condicionantes de la actividad económica y distorsionantes de la redistribución de ingresos, cuya ecuanimidad es básica para la existencia de una mayor justicia social.

Como vemos, enfrentar la necesidad de la purificación ambiental y la preservación de los ecosistemas, supone decisiones políticas y económicas que al margen de la elección de cualquiera de las alternativas posibles tendrán un impacto inicial negativo para las condiciones laborales de los trabajadores y muy especialmente para sus remuneraciones. Podríamos citar que la empresa germana BAYER A.G., que con otras cuatro firmas había recibido permiso del Ministerio de Transporte y Vías Fluviales de Holanda para descargar hasta 550.000 Tn. anuales de residuos ácidos en el Mar del Norte, presionada por agrupaciones ambientalistas (tan comunes en la Europa de hoy) dedicó un presupuesto de u\$S 263 millones en 1980 para reciclaje de desechos, lo que muestra la importancia de los guarismos que se manejan

en estos casos (107).

La solución al problema de la contaminación del ambiente es sumamente difícil y presume ingentes esfuerzos para encarar el desarrollo de una tecnología adecuada que perturbe mínimamente los habitats naturales y conserve al máximo los elementos no renovables, amén de políticas que permitan cierto grado de desurbanización y por ende una más racional distribución demográfica. La búsqueda de un ordenamiento y una estrategia mejor para la preservación del equilibrio ecológico tendrá un costo que la humanidad tiene la obligación de asumir. El progreso social o las tensiones que se originen, dependerán de las asignaciones de esos costos que inevitablemente deberán devengarse.

8. LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LA LEGISLACIÓN DEL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL

El largo camino recorrido por la humanidad ha desembocado en la regulación de sus relaciones bajo normas de derecho explícito que reglan la convivencia social organizada. El plano laboral no ha sido una excepción, y si bien se ha arribado al actual estado de cosas con cierto retardo y en desigual grado según el ámbito geográfico considerado, es vasto el catálogo de legislación del trabajo que hoy puede exhibirse. A esto no solo han concurrido las gestiones de los sindicatos y las organizaciones internacionales, sino también la evolución propia de los hábitos, creencias, circunstancias y hasta conveniencias que signan el devenir humano. La CVL, tal como nosotros la entendemos, se encuentra inserta en mucho del imperio legal disponible, y a manera de muestreo universal insertamos los siguientes ejemplos:

- 1) OIT - Recomendación 120 (1964): La instalación de los lugares de trabajo no deben ser nocivos para la salud del trabajador, disponiendo de espacio suficiente libre de estorbo.
- 2) República Federal Alemana - Ordenanza del 20.3.75: Determina la superficie mínima del puesto de trabajo en 1.50 m² por trabajador, y la disposición de los asientos que deben permitir los cambios voluntarios de posición.
- 3) Países Bajos - Ley sobre el Medio de Trabajo del 8.11.80: Exige la adaptación de los lugares y métodos de trabajo a la aptitud mental y física del trabajador.
- 4) Canadá - Ley sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo del 21.12.79: Impone llevar un registro de riesgos afrontados por cada trabajador y de los agentes contaminantes.
- 5) Noruega - Ley del 4.2.77: Debe cuidarse que los trabajadores no sean afectados por ruidos, vibraciones, posturas incómodas u otras circunstancias análogas. Deben evitarse las tareas monótonas.
- 6) Suecia - Ley del 16.11.73: Protege al trabajador en su relación con

procesos de producción mecánicos que impliquen esfuerzos continuos o fatigosos.

- 7) República Federal Alemana - Ley del 12.12.73: Obligación de los médicos de empresas de asesorar al empleador o responsable sustituto sobre cuestiones de fisiología, ergonomía y psicología laboral.
- 8) Austria - Ley Federal del 30.5.72: Determina que el planeamiento de los procesos y consecuentes condiciones de trabajo, se correspondan con el nivel de conocimiento actualizado de la técnica, la medicina y la fisiología del trabajo.
- 9) Suecia - Ley del 19.12.77: Obligación del empleador, al organizar el trabajo, de tener en cuenta la diversidad de aptitudes personales para la ejecución de tareas. Obligación del empleador de darle al trabajador la posibilidad de influir en sus condiciones de trabajo.
- 10) Costa Rica - Decreto 1 del 2.1.67: Legisla sobre la llamada "carga estática", a fin de evitarla. Determina la libertad de posición del trabajador en su espacio de trabajo.
- 11) República Democrática Alemana - Código de Trabajo del 16.6.77: Las condiciones de trabajo deben permitir al trabajador alcanzar un nivel elevado de realización, estimulando una actitud consciente y creadora ante su labor y aumentando su satisfacción en el mismo.
- 12) España - Ordenanza del 9.3.71: Obligación del empleador de facilitar instrucción adecuada al trabajador acerca de los métodos y procesos que deben observarse para prevenir riesgos.
- 13) Checoslovaquia - Código de Trabajo - texto del 18.6.75: Reconocimiento de las características peculiares anatómicas, fisiológicas y mentales de los menores para evitarles la realización de ciertas tareas.
- 14) Dinamarca - Ley del 23.12.75: Instrumenta requisitos para la ejecución de ciertas tareas riesgosas, dictaminando formación específica, pruebas de suficiencia, edad, etc.
- 15) Noruega - Ley del 4.2.77 (ya citada): Promueve que los trabajadores tengan una oportunidad razonable de promoción profesional y personal mediante su labor.

En cuanto a la legislación vigente en nuestro país creemos oportuno mencionar las siguientes normas:

a) Ley de Contrato de Trabajo:

- Art. 4º: Prioriza la actividad productiva y creadora del hombre por sobre la relación de intercambio y el fin económico implícito.
- Art. 66º: Condena el uso irrazonable de la facultad del empleador de modificar las modalidades esenciales del contrato, si su aplicación resulta en perjuicio material o moral del empleado.
- Art. 70º: Los sistemas de controles personales del trabajador destinados a la protección de los bienes del empleador deben salvaguardar la dignidad del trabajador.
- Art. 75º: Deber de equidad que tutele la integridad psicofísica del trabajador.

b) Convención Colectiva de Trabajo para Empleados de Comercio - N°130/75:

- Art. 48: Los serenos deben poseer un lugar adecuado para descansar.
- Art. 52: Los establecimientos deben asegurar condiciones adecuadas de luz, ventilación y calefacción suficiente.
- Art. 53: Los baños deben incluir elementos de limpieza (toallas, jabón, pomadas o líquidos removedores) que las características del trabajo requieran.
- Art. 54: En todo lugar de trabajo debe existir agua potable, posibilitando la instalación de bebederos para el personal.
- Art. 56: El personal goza en forma rotativa de 15 minutos (incluidos dentro de la jornada de trabajo) para la toma de refrigerio.
- Art. 60: Los cajeros deben ser provistos de cambio, asiento con respaldo y tiempo para sus necesidades fisiológicas, lapsos durante los cuales conservará la llave de la Caja.
- Art. 63: No es obligatorio el uso de saco y corbata durante la temporada estival, cuando las condiciones ambientales así lo justifiquen.
- Art. 66 al 68: El empleador debe proveer la indumentaria que los trabajadores necesitan para su función específica, en resguardo de la seguridad y protección de su salud. No pueden adicionarse a esta indumentaria inscripciones que alteren la discreción o ridiculicen la misma.

c) Convención Colectiva de Trabajo para Trabajadores de la Construcción
N°76/75:

- Art. 27: Extensa y pormenorizada lista de especificaciones sobre calidad y resistencia de los andamios, accesos a los mismos, torres para grúas, guinches, montacargas, montantes, caballetes, etc., tendiente a brindar seguridad y comodidad a los trabajadores en sus respectivas tareas.
- Art. 29: Obligación de contar con una persona idónea en accidentes, y elementos pertinentes en sitios de trabajo alejados más de 20 Km. de cualquier población, con más de 50 obreros, y de sala de primeros auxilios con enfermera diplomada cuando el número de empleados supere los 100.
- Art. 31: Los empleadores deben proveer agua corriente para beber a temperatura agradable y agua limpia para higienización.
- Art. 33: Obligación de los empleadores de proveer en cada sitio de trabajo locales higiénicos y techados con su respectiva parrilla para los obreros que almuercen en los mismos. Cuando la cantidad de obreros supere los 25, la empresa designará un ayudante acordándole 3 horas pagas para la atención de la parrilla y la consecuente limpieza.
- Art. 34: Para el caso de obras que se ejecuten fuera de centros urbanos, los albergues que se habiliten deben tener adecuadas condiciones de higiene y habitabilidad, siendo espaciosos y confortables. Cada empleado debe ser provisto de una cama de una plaza, colchón, almohada y armario con candado. La calefacción es obligatoria cuando la temperatura resulta inferior a cero grado.
- Art. 38: Soldadores y otros trabajadores de tareas insalubres deben ser provistos de un litro de leche diario.
- Art. 42: Todo obrero, con causa justificada, puede negarse a aceptar traslados.
- Art. 61: Los trabajadores pueden negarse a realizar trabajos en altura, si su estado de salud así lo aconseja.

d) Convención Colectiva de Trabajo para Obreros de la Industria de la indumentaria, N°25/75

- Art. 1 (Disposiciones Generales): Para el caso de tareas insalubres deben proveerse al obrero guantes, caretas, máscaras y soluciones contravenenosas. Para tareas externas y en días de lluvia, capotes, impermeables, botas o galochas.
- Art. 16 (D.G.): Durante el embarazo, las futuras madres pueden solicitar cambio provisional de tareas.
- Art. 25 (D.G.): Ningún superior puede reconvenir a un subalterno en presencia de otros subalternos.
- Art. 27 (D.G.): Se incluyen como requisitos de seguridad e higiene: asiento con respaldo, luz perfectamente natural o sucedáneo que no perjudique la visión, aspiradores de aires, ventiladores, agua fresca en verano, calefacción en invierno e inexistencia de corrientes de aire.

e) Convención Colectiva de Trabajo para la Industria Cinematográfica N°235/75.

- Art. 7: Protección frente a reestructuraciones o modificaciones determinadas por innovaciones técnicas.
- Art. 25: En ningún caso pueden reducirse los equipos de filmación, si ello significa recargo en las tareas específicas que determina la Convención.
- Art. 26: El número de electricistas queda fijado en uno (o más) cada 3 faroles convencionales o 5 colortram, lo que limita la cantidad de elementos lumínicos a atender por cada técnico.
- Art. 41: El período de descanso mínimo entre dos jornadas de filmación o procesamiento no puede ser inferior a 12 horas.
- Art. 45: El personal clasificador de video-analizador goza de un descanso mínimo de 20 minutos por cada dos horas de tareas, el cual debe realizarse fuera del ámbito laboral y con condiciones de luz y ventilación adecuadas.

- Art. 50: Los departamentos químicos de los laboratorios cinematográficos deben proveer al trabajador ambiente ventilado, extractor de aire, batas, guantes, mascarillas, lentes de protección, leche, instalaciones sanitarias para el lavado periódico de manos con jabón neutro y crema protectora, campana extractora de vapores corrosivos y pileta con solución de ácido acético al 5%.

- Art. 97: La Entidad Grenial (SICA) puede exigir a los productores de films que no ofrezcan antecedentes o solvencia conocida, en salvaguarda de los intereses de los trabajadores, antecedentes probatorios de tal solvencia, avales supletorios o depósito en garantía de dos semanas de filmación.

f) Convenio Colectivo de Trabajo para Trabajadores Perfunistas, N°133/75:

- Art. 8: La aplicación del Convenio no debe dar lugar a afectaciones morales del trabajador (además de las económicas).

- Art. 12: Contempla las vacaciones conjuntas de los cónyuges que trabajan en un mismo establecimiento o incluso en el mismo ramo pero en distintas empresas.

- Art. 18: Impone la provisión de agua fría y caliente para la higiene personal de los trabajadores, y guardarropas individuales.

- Art. 19 y 20: Los empleadores deben proveer agua templada y agua enfriada según las circunstancias.

- Art. 21: Los lugares de trabajo deben calefaccionarse cuando la temperatura baja de los 15° y airearse cuando supera los 26°, siempre referidos al interior de tales lugares.

- Art. 22: El personal no debe comer en el lugar de trabajo sino en un salón comedor o sucedáneo adecuado.

- Art. 24: Suministro de un litro de leche diario a cada trabajador y careta protectora.

- Art. 26: Autoriza prácticas de tareas superiores, a los fines de capacitación.

- Art. 49: Las empresas que ocupan más de 25 trabajadoras, deben habilitar o contratar sala cuna para los hijos menores de 2 años, a efectos de su cuidado y alimentación.

g) Convención Colectiva de Trabajo para Trabajadores del Gremio de Luz y Fuerza, N°36/75.

- Art. 25/26: Impone la existencia de cursos de capacitación y otorga becas universitarias en la proporción de una cada 200 trabajadores.
- Art. 36: Obligación de otorgar refrigerios, refrigerios reforzados y comidas a los trabajadores según las circunstancias de su labor.
- Art. 55: Prohibición de reconvenir a un trabajador apartándose de normas de corrección razonables.
- Art. 57: Las instalaciones sanitarias deben tener revestimientos de azulejos, rejillas antideslizantes, duchas individuales con agua fría y caliente, cuartos de vestir, armarios y espejos. Donde fuera necesario deben colocarse pastilleros conteniendo pastillas de dextrosa, sal u otro sucedáneo, y bebederos refrigerantes. Las cuadrillas móviles deberán contar con equipos de higiene ambulantes. Se prevee también la instalación de salas de primeros auxilios y ambulancias. En lugares de dificultosa recepción auditiva se deben colocar casillas telefónicas.

Al exponer la restringida referencia anterior, deliberadamente no hemos tenido en cuenta regulaciones más generalizadas como horarios, licencias ordinarias y especiales, actividad gremial y legislación sobre responsabilidad en los accidentes del trabajo, las cuales si bien están insertas en la CVL son solo el piso de un espectro más amplio que es el que nos hemos propuesto indagar. Es obvio que esto lo hacemos extensivo a la cuestión remuneratoria, acerca de la cual ya hemos expresado opinión. Repasando las normas compulsadas nos surge a priori una primera reflexión. La mayoría de ellas están dirigidas a lo que se ha dado en llamar la "carga física" del trabajador, y que se define como la actividad corporal observable. Mejor expresado, la orientación de tales normas es hacia las consecuencias de esta "carga" o hacia la presunción de tales consecuencias.

Suele dividirse este aspecto en dos sub-cargas, la "dinámica" y la "estática" (108), entendiéndose por la primera a la actividad muscular propia-

mente dicha, y por la segunda a la que eventualmente emane de su puesto de trabajo. Aquí también podríamos acotar que es más frecuente la legislación sobre la "carga dinámica" que sobre la "estática". Desde nuestra óptica adherimos a la imposibilidad de abordar estos temas si no se los considera bajo pautas de globalidad (109), lo que nos remite a otro tipo de cargas que percibe el trabajador. Ellas son la "carga mental", en sus vertientes exógena y endógena, y la que -tal vez temerariamente- podríamos denominar "carga moral". Es en realidad esta última la que nos preocupa plenamente y alrededor de la cual hemos girado a partir de nuestra definición de la CVL.

Si bien los aspectos vinculados a las otras "cargas" inciden en la afectación moral del trabajador frente a su relación laboral, su solo abordaje es insuficiente, y muchas veces la satisfacción aislada de una o más variables entra en colisión con el conjunto todo, o con cualquiera de los otros componentes. La circunstancia es aún más grave si la insuficiencia o la contradicción es respecto de lo que priorizamos, ya que tal hecho invalida el resto con relación al enfoque globalista al que adherimos. Es precisamente la consideración de la "carga moral" la que cierra el circuito de la CVL, atentos a la pauta de "existencia honrosa" introducida por nuestro planteo inicial. Deviene de ello la esencia misma del tema que desarrollamos y que nos vincula a las experiencias fundamentales que la participación de los individuos en los ámbitos laborales les proporciona.

Creemos con ROLLE (110) que "los objetos que nos rodean y de los que obtenemos nuestros medios de subsistencia y la configuración general del mundo dado y delimitado por ellos, nos vienen dados por el aparato social de producción", lo cual "incide en la estructura misma de las individualidades" y en la "evolución de la sociedad, de sus formas de vida, de sus normas y su cultura". Incorporar entonces al derecho positivo este enfoque globalista, moral y ético de las relaciones que involucra el trabajo humano, resulta desde nuestra óptica condición necesaria para obtener del contexto los comportamientos que -por la propia naturaleza humana- no se dan espontáneamente. La complementariedad que la Teoría de la Administración puede aportar extra-

jurídicamente en idéntico sentido, merece que la misma ingrese en un estado de revisión total en lo que hace a la humanización de las organizaciones, mejorando la racionalidad en el empleo de los recursos y la productividad resultante, en un marco de disminución del autoritarismo e incremento del desenvolvimiento democrático.

9. APLICACION Y RESULTADOS DE NUEVAS PROPOSICIONES ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Al referirnos en un capítulo anterior a los distintos enfoques de la Teoría de la Administración respecto de la CVL, pusimos énfasis en mostrar su evolución hacia formas más humanísticas y comprensivas de la integridad de la relación. De hecho, hemos adherido a estas corrientes que intentan conciliar la productividad con valores éticos y derechos individuales y de grupo, en marcos más armónicos y democráticos. No obstante los avances en tal sentido, somos contestes que no hay una afirmación total de esta evolución, en parte por las desigualdades crecientes entre las sociedades según su ubicación en el mapa económico (o mejor dicho de poder económico) o político-ideológico, y en parte también por una especie de contraevolución (si se nos permite el término) a partir de críticas en las que la falacia adopta la forma de principios inamovibles. Un resumen de estas críticas puede encontrarse en un artículo de MC GUIRE (111) donde so pretexto de atacar el estado actual de la Teoría de la Administración en aras del mejoramiento de la condición humana, pretende minimizar y/o desacreditar los progresos que han permitido precisamente ese mejoramiento.

Las opiniones esgrimidas son:

- Confusión teórica, con inicio en la década del 50.
- Negación de la capacidad de teorizar de los investigadores "conductistas".
- Extraterritorialidad de las disciplinas sociológicas y psicológicas respecto de la Administración.
- Circunscripción de la Teoría de la Administración a los soportes y objetivos económicos (o mejor expresado "microeconómicos").
- Negación del contenido de las nuevas teorías, minimizándolas a formas superficiales sin utilidad real.
- Elaboración confusa de un límite entre lo normativo y lo afirmativo.
- Interpretación de escasa base experimental de las teorías conductistas.
- Adjudicación gratuita de correlación entre la aplicación de las nuevas

proposiciones y una disminución de la productividad.

- Indirecta revalorización del autoritarismo.

Con respecto a las dos primeras, entendemos que la confusión persiste en quienes se aferran a conceptos superados y bloquean su percepción a planteos evolutivos revalorizadores de viejas aspiraciones de la sociedad. Intuimos además que la misma es deliberada y que en tales agentes del inmovilismo es mucho mayor la permeabilidad al avance tecnológico que al avance de la equidad socioeconómica, especialmente si aquel les permite afianzar sus posiciones dogmáticas. En estos casos no exigen la pre-existencia de teorización, que por otra parte está presente en grado superlativo en los "conductistas", generalmente provenientes o vinculados a disciplinas más rigurosas que la propia Administración.

La conexión interdisciplinaria nos remite directamente a la invalidación de las dos oposiciones siguientes, ya que resulta poco probable hoy día separar lo económico de lo social, atentos -entre otras cosas- a la base consensual que en toda sociedad civilizada convalida el otorgamiento de cualquier tipo de autoridad. Todo sesgo utilitario o parcializado que se intente dar a la economía, pasa necesariamente por el ejercicio desvirtuado de tal autoridad y por la inequidad, atentando contra valores que superan en rango y amplitud el objetivo buscado con tales procedimientos. En cuanto a las cuatro objeciones restantes, las generalizaciones que implican son puramente gratuitas y parecieran ignorar el universo fáctico en el que deben desenvolverse. Compartimos con ODIORNE (112) que el ser humano es el capital más valioso en cualquier emprendimiento y que la inversión en él está íntimamente ligada a los resultados de la estrategia de negocios. Un ejemplo de cómo lo afirmativo puede lindar con lo normativo pueden hallarse en la analogía que este catedrático de la Universidad de Massachusetts (EEUU) hace entre una matriz de "mercado" y otra de "recursos humanos".

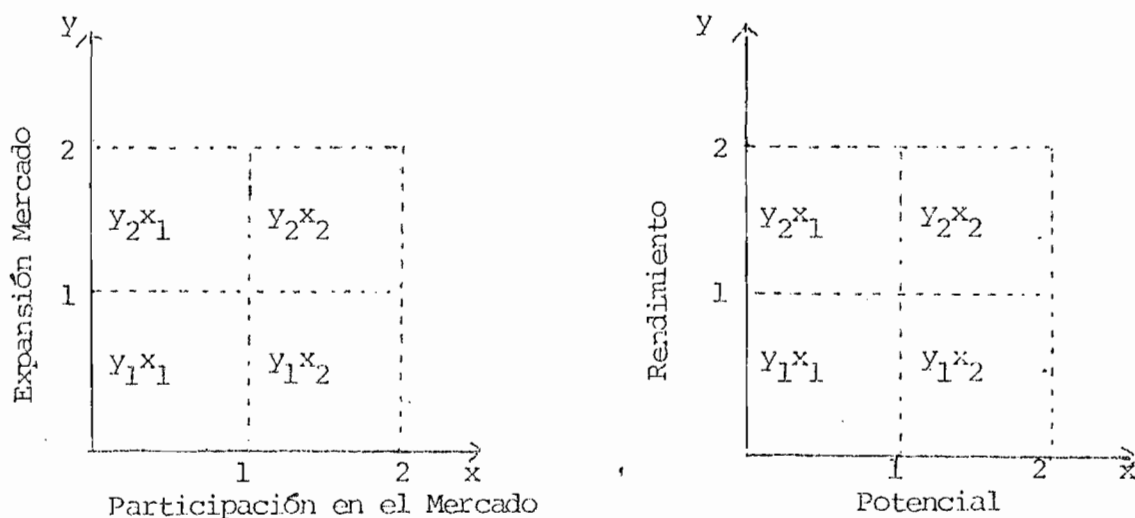
Cartera de Mercado (I)Cartera de Recursos Humanos (II)

Gráfico nº4 - Analogía "Cartera de Mercado" - "Cartera de Recursos Humanos"

Los cuatro sectores que quedan configurados en la matriz II son categorizados por ODIORNE de esta manera:

- Y_1X_1 - sector menos numeroso (por lo que convalida a MC GREGOR)
- Y_2X_1 - sector más numeroso que necesita ser alentado (afirmación de las teorías de HERZBERG)
- Y_2X_2 - sector con algún nivel de motivación, experto y creativo. Objetivo a alcanzar.
- Y_1X_2 - sector que trabaja por debajo de su capacidad, no haciendo uso de su talento. Producto de experiencias desfavorables de ocupación y mando. Su realineación impone reasignación de cargos y motivación (puntos de contacto con ARGYRIS, LEAVITT, MC GREGOR, SIMON, HERZBERG y el primer DRUCKER).

Este enfoque de "cartera de recursos humanos" ha sido empleado con éxito en empresas como GENERAL ELECTRIC y SHELL en condiciones de estabilidad empresarial, e incluso bajo condiciones de inestabilidad como las atravesadas por IBM por disminución notoria de ventas, eventualidad en la que frente a la opción tradicional de despido de personal optó -con resultados muy positivos- por entrenar a su personal para nuevas estrategias de negocios, sin producir reducción del mismo.

La vinculación de tratamientos más humanístico con la productividad es de directa relación, por lo que las nuevas proposiciones lejos de dismi-

nirla contribuyen a su incremento en ámbitos de creciente CVL. Creemos oportuno señalar algunas conclusiones que sobre productividad podemos leer en un artículo de BENSANFEL (113) y que reducimos a los siguientes items:

- Necesidad de un enfoque creativo del trabajo.
- Reconocimiento de la imposibilidad de un esfuerzo máximo continuo por parte del trabajador.
- Existencia de buena comunicación (empresa-empleado-grupo; entre empleados) ascendente y descendente.
- Adecuación del trabajo al individuo (para cada individuo siempre existe un trabajo que pueda sostener su interés en hacerlo.)
- Minimización de las trabas burocráticas.
- Jerarquización de tareas respecto de las condiciones del trabajador.
- Buena disposición de las condiciones ambientales.
- Aliento de un clima de convivencia productiva.
- Otorgamiento de seguridad, en el sentido integral del término.

Estas ideas y otras análogas que hemos señalado a lo largo de este trabajo han tenido y tienen -con todo éxito- su aplicación práctica, no solo en el terreno experimental sino como pautas generalizadas tendientes al mejoramiento de la CVL, sin desmedro de las metas microeconómicas. De la amplia galería que es posible mostrar en la actualidad, hemos seleccionado los casos que a continuación exponemos, los cuales obran a manera de prueba fáctica de nuestros esbozos teóricos:

- a) MITSUBISHI CORPORATION (Filial Australia): esta planta fue adquirida a la Chrysler en 1982 con serios problemas de relaciones laborales y productividad. Poco antes de hacerse cargo los japoneses, se habían despedido 1.000 operarios. La nueva conducción ofreció seguridad en el empleo, adecuada remuneración, emplazamiento racional de lugares de trabajo, reducción de la monotonía y la fatiga, capacitación y flexibilidad. La productividad mejoró de manera tal, que hoy exporta 5.000 autos por año, a Inglaterra solamente. Antes se necesitaban 65 hs/hombre para fabricar un auto. Ahora sólo 23. La automatización introducida sólo lo ha sido para mejorar el entorno laboral.
- b) HEWLETT-PACKARD CO., San Francisco, EE.UU. (Computadoras): Tiene 68.000

empleados y practica una política de relaciones laborales altamente participativa. Esta participación incluye la responsabilidad de definir y alcanzar metas y el acceso a la propiedad de la compañía mediante planes de adquisición de títulos (los empleados son dueños del 13% del capital accionario). Al margen de los dividendos se participa a los trabajadores en las utilidades, debiendo destacarse la actitud recíproca cuando en 1970 los empleados aceptaron una baja salarial del 10%. No ha habido despidos por excedencias en 45 años, lo que implica un altísimo grado de estabilidad, seguridad y respeto mutuo. Los contactos personales de todo nivel son de tipo informal, y los mejores puestos jerárquicos son cubiertos con gente de la empresa, sin recurrir a contrataciones de "extraños". Se implementan continuamente planes de capacitación, y la consecuente reeducación se hace como mínimo cada 5 años. La disposición de plantas y oficinas está realizada en función de poder transcurrir por ellas con absoluta libertad, y las puertas divisorias han sido economizadas al máximo.

c) HOLDERBANK, Suiza (Manufactura de cementos): Aplica dos tipos de política (una que denominaríamos de "relaciones materiales" y otra de "relaciones inmateriales") muy cercanas a las teorías de HERZBERG. La política material, además de buena remuneración ofrece adquisición de acciones por el personal, préstamos a bajo interés para compra de viviendas, interés diferenciado para ahorros de sus empleados e incentivación salarial por productividad. La política inmaterial consiste en una administración transparente por identificación de objetivos, estimulación de identificación con los mismos e integración al medio ambiente.

d) SCHIBINTEX, Shbin El-Kom, Egipto (Textil): Empresa estatal que de 300 empleados en 1959, da hoy trabajo a más de 10.000. Ha adoptado el método de Círculos de Control de Calidad (CCCs.) y tiene un alto grado de coparticipación e involucración de la fuerza laboral en las decisiones. Capacita a su personal pagando una hora extra por cada hora de clase, obteniendo un mejor nivel educativo que ha redundado en mejor comunicación y mas lealtad hacia la empresa. Los trabajadores se hallan representados en la junta administrativa mediante un "presidente sindical" que ellos mismos eligen.

- e) PROMON ENGENHARIA, Brasil (Consultora de Ingeniería): Empresa de 2.300 empleados que intenta reunir los intereses conflictivos de la propiedad de los medios de producción. Mas de los 2/3 del personal son accionistas de la empresa, y si bien al principio las acciones eran de fácil acceso, la prosperidad de la empresa (el volumen de negocios creció mas de 10 veces en 10 años) ha complicado el mismo. Esto ha movido a Promon a incrementar los dividendos para facilitar las compras. La gente que posee acciones tiende a trabajar mucho mas que el resto, por lo que la expansión del sistema es preocupación constante. El stock accionario se divide entre un holding (Promon Lda.) de un grupo de 60 altos empleados cuyo límite máximo individual es del 6% y que detenta el 51% del total, y el resto de los empleados cuya tenencia individual no puede superar el 2%. Promon Lda., a su vez, distribuye sus utilidades no solo entre los accionistas sino también entre los componentes del segundo grupo (bonificación mediante), a quienes incentivan para que alguna vez formen parte del holding mayoritario.
- f) TREBOR LTD., Colchester, Gran Bretaña (Confituras): Esta empresa aplica las teorías de MC GREGOR y LICKERT. La planta se construyó pensando en aplicar esas pautas, por lo que está parcelada en unidades lo bastante pequeñas para que el personal perciba la "propiedad" de un territorio. Todo está construido en torno a una especie de "calle principal" donde todo el mundo se reúne sin protocolos. Hay participación en la administración y comportamiento de apoyo recíproco. No existen capataces ni supervisores de primera línea, y las decisiones que debieran tomar éstos se distribuyen entre los grupos de trabajo. Estos recogen sus propios materiales, efectúan su control de calidad, deciden sus períodos de almuerzo, sus relevos y su rotación de tareas. Las decisiones se comunican a un Gerente de Producto, que asesora en caso de problemas que no puedan resolver los grupos por sí. Los días jueves cada grupo informa las tareas que desempeñará la semana siguiente, las que generalmente son rotadas para evitar la monotonía. Las metas conseguidas son: estabilidad en el personal y un 0,5% de ausentismo, cifra excelente comparada con el promedio inglés que es del 4%.

- g) POLLOS VENCEDOR, Bogotá, Colombia (Alimentación): Presenta un alto grado de coparticipación, que alcanza a todos los empleados con mas de seis meses de antigüedad. Los empleados nombran anualmente cuatro comités que supervisan todos los aspectos de la marcha de la empresa. Las políticas se implementan luego de un ensamble de ideas, con amplia exposición y debate. Se eligen 14 miembros de la junta ejecutiva, quienes a su vez eligen al Director General y a los miembros de los comités. Estos se reúnen una vez al mes y prestan asesoramiento. La empresa ha incrementado constantemente su productividad, nivel de ventas y participación en el mercado.
- h) KYOCERA INTERNACIONAL, Japón (Materiales para semiconductores): Esta empresa toma como meta la felicidad de sus empleados y como sub-producto consecuente el éxito de la compañía. En ella las utilidades son un medio para lograr un fin. La zona de alta jerarquía carece de despachos y la constituyen grandes espacios abiertos con hileras de escritorios. Un escritorio central es ocupado por el Presidente. Las preguntas que se toman en cuenta para adoptar una decisión son: "¿Qué es lo correcto?"; "¿Cómo puedo contribuir a la felicidad de la gente que trabaja conmigo?". En este clima los gerentes dirigen pequeños grupos independientes, alentando a los empleados a pensar y actuar como empresarios. La gerencia es eminentemente consensual y la participación en la toma de decisiones se realiza mediante consultas escritas.
- i) KYMI KYMMENE OY., Finlandia (Fabricación de papel): Examina los puestos de trabajo para determinar donde el "stress" relacionado con la tarea puede provocar la afección mental del empleado. El sondeo implica dos cuestionarios: uno del psicólogo y otro del propio empleado. El primero intenta evaluar el grado de "stress" causado por:
- Sistemas de turnos de trabajo.
 - Ritmo de producción.
 - Cantidad de control.
 - Oportunidad para el intercambio social.
 - Trabajo en equipo.

El segundo apunta a saber:

- Si el empleado está mentalmente agotado.
- Las relaciones con sus compañeros.
- Los síntomas de depresión.

Similares programas aplican o han aplicado Phillips, General Mills Inc. (EE.UU.) L.M. Ericsson (Suecia), Banco de Montreal (Canadá) y la Consolidated Edison Co. (EE.UU.)

- j) TANDEM COMPUTER CORP., California, EE.UU. (Computadoras): Practica la gerencia participativa. Todas las mañanas grupos de empleados se reúnen con su supervisor para evaluar lo actuado el día anterior. Cada viernes, una hora antes del horario de salida, funcionarios y empleados se reúnen para confraternizar, configurando una actitud participativa exógena de excelentes resultados. Se realizan además reuniones semanales de trabajo de una hora de duración, donde los empleados discuten la forma de mejorar las condiciones y/o métodos de trabajo y la productividad. Una vez al mes se difunden charlas televisadas en circuito cerrado en las cafeterías, a cargo de gerentes de distintas áreas, con debates posteriores. Luce una suerte de "democracia de taller" que beneficia a 5.200 empleados en 130 lugares de todo el mundo, todos conectados por correo electrónico. Además del buen nivel de remuneraciones, Tandem premia los altos rendimientos con vacaciones adicionales. Como corolario, en 18 meses de "gerencia participativa" la productividad aumentó en ocho veces.
- k) SOCIETE LYONNAISE DE BANQUE, Lyon, Francia (Banco): Esta entidad bancaria reemplazó la estricta jerarquía por equipos autónomos, donde todo el mando comparte tareas y acepta la responsabilidad compartida. Se hizo un período previo de capacitación de 18 meses, luego del cual la implementación fue paulatina. En la actualidad se advierte un ambiente laboral de seguridad, en el cual lo esencial es que el equipo en su conjunto pueda funcionar en todas sus operaciones. Los grupos se reúnen periódicamente para discutir problemas, coordinar y redistribuir tareas si fuera necesario. Los supervisores se han convertido en consejeros técnicos y la diversificación de destrezas ha derivado en una gran flexibilidad de la organización. Hay una

reunión de enlace con los consejeros de grupo una vez al mes, a la que asisten delegados rotativos. El rendimiento ha sido mayor en un 30%. Como puede observarse, existen aplicaciones exitosas de las nuevas proposiciones en ámbitos geográficos disímiles y en actividades diversas, muestrario que podríamos ampliar con ejemplos de todo tipo en los que no creemos necesario abundar.

No obstante, a los casos señalados conforme al sujeto queremos añadir brevemente algunos temas que apuntan mas al objeto aplicado, y que son los siguientes:

9.1. Participación en las Ganancias:

Al margen del acceso al capital accionario de empresas por parte de trabajadores (casos que hemos expuesto) existen básicamente tres tipos de planes para tal fin. El mas difundido tal vez sea el SCANLON que mide las ganancias de ventas en comparación con los costos de la mano de obra (productividad en función del incremento de las utilidades). Las alternativas mas comunes son el Plan RUCKER que contrasta el valor agregado en manufacturas con los costos laborales (productividad en función de los resultados a nivel "real") y el IMPROSHARE que mensura las cantidades producidas en comparación con el número de horas trabajadas, suponiendo un tiempo-norma para la producción (con similitudes con el anterior). Se considera que la instalación de estos planes no guardan un límite respecto del tamaño de la organización, pero que resulta conveniente hacerlos por grupos homogéneos, además de cuidar que alcance tanto a la mano de obra directa (menor a medida que avanza la tecnología) como a la indirecta.

9.2. Política de Grupos:

Completando lo expuesto al respecto al tratar los casos empresariales individuales, nos interesa incluir algunas consideraciones que expone BORWICK (114) y que tienen puntos de contacto con teorías del ciberneta Stafford Beer del MIT (Massachusetts, EE.UU.). Partiendo de los trabajos de HERZBERG y MC GREGOR, utiliza el enfoque sistemático para estudiar a las personas desde el punto de vista de su funcionamiento grupal. Afirma que la interacción de una red de comportamiento (modo colectivo de conducta) debe ser reacondicionada como sistema sin cambiar en lo individual a la gente. Como sistema entiende un sinnúmero de relaciones autoreguladoras que establece todo un compendio de reglas, muchas de ellas no declaradas, lo que deviene en una observación a menudo incompleta de las mismas. Revela además la existencia de tres fuerzas:

- Homeóstasis, proceso según el cual el sistema conserva su estabilidad.
- Retroalimentación, diseñada para mantener la anterior; y
- Transformación, innata habilidad del sistema para adecuarse a los cambios.

BORWICK llama a su programa "estrategia de grupo en acción" y puede resumirse como el exámen del individuo, su rol y el sistema, con énfasis en este último. Se aplicó con éxito en la ITT y puede mostrarse como un aporte de la Teoría General de Sistemas a la CVL.

Resulta también conducente mencionar los comentarios de KIDDER (115) acerca de la experiencia vivida en Data General Corp. (EE.UU.) con la formación de dos equipos de investigación (uno tradicional y otro de jóvenes graduados recién reclutados) para competir en un nuevo producto. Con el segundo grupo se utilizaron motivaciones psicológicas personales, libertad de creación y de movimientos y asignación de responsabilidades. Esto otorgó cohesión y confianza al equipo, cuyo rendimiento fue sorprendente. En este caso subyacen las teorías de MC GREGOR, HERZBERG, ARGYRIS y LEAVITT.

9.3. Horarios Flexibles y/o no tradicionales:

Una encuesta seriamente realizada sobre este tema, es la comentada por CLUTTERBUCK y HILL (116) y que abarcó 10 países y 896 empresas.

De este universo se han compilado los siguientes datos:

- 60% de las empresas ha instituído el horario flexible.
- 10% adhiere al ensayo del trabajo compartido.
- 6.8% ofrecen períodos mas prolongados de tiempo libre rentado.
- Mas del 50% ha experimentado con programas de retiro prematuro o tardío.
- Una de cada cinco empresas ensaya reducción de la jornada laboral.
- Compañías suecas y holandesas son las mayores experimentadoras de normas alternativas de trabajo.
- La semana laboral mas corta es practicada con mas asiduidad en Bélgica.
- Las firmas francesas y alemanas tienen una alta utilización de horarios flexibles.
- El trabajo en casa, mencionado por pronosticadores como norma futura probable de empleo, tuvo un 18.3% de respuestas favorables.

Los horarios flexibles se basan en la necesidad de proyectar un mundo laboral mas sensible a las necesidades de empleados y empleadores, que rompa cierta visión tradicional del trabajo. Se calcula que unas 20.000 compañías en el mundo practican el horario flexible, siendo la Messerschmitt alemana la precursora en la materia. El sistema flexi-horas ha devenido en un sistema flexi-años, que consiste en que los empleados se comprometen a trabajar un número específico de horas al año, quedando en una relativa libertad para organizar su ocio. Con ello se ha conseguido menor ausentismo, mayor productividad y más baja rotación del personal. Puede presumirse que la flexibilidad horaria anual tiene un mayor sentido económico al equilibrar las fluctuaciones existentes a lo largo de un período mayor.

Como aplicación fáctica de estos métodos, hemos elegido la experiencia de los almacenes Beck-Feldmeier de Munich (Alemania), que cuentan con 900 empleados. Su instrumentación del "año laboral flexible" apunta a un proyecto denominado "tiempo laboral individual" con el que quieren llegar a con-

venios laborales tan próximos como sea posible a los requerimientos de tiempo de la empresa y de sus empleados. Esto data de un estudio de actitudes llevado a cabo en 1976 y puesto en práctica desde 1978. Mediante este plan los empleados pueden elegir a intervalos de seis meses el número de horas que deseen trabajar. Las opciones son: 173 hs. mensuales (tiempo completo), y un intervalo, con incrementos de 10 hs. por etapa, entre 60 y 160 hs. mensuales. El personal elige por pequeños grupos (la elección mas tomada resultó la de 110 hs.) y en teoría un empleado puede trabajar tres meses consecutivos y descansar tres; trabajar Lunes, Miércoles y Viernes, o dentro de cualquier otra modalidad que pueda encajar en el sistema. Sean cuales fueren las horas que una persona trabaje al mes, el cheque de su sueldo será igual. Se trata en definitiva de una cuenta bancaria con Debe y Haber, a saldarse en algún momento.

9.4. La Administración del Personal en Japón

Este es un tema sobre el que se ha escrito profusamente en los últimos tiempos y cuya breve referencia no puede soslayarse. Quizás el compendio del mismo se encuentre en la etimología de los vocablos que en idioma nipón se utilizan para denominar "empresa" y "obrero". Empresa se dice "kaisha" que significa "asamblea de personas", y obrero "sha-in" que significa "miembro".

Las aristas salientes de las relaciones laborales en Japón son:

- Empleo a largo plazo, incluso a perpetuidad.
- Utilización plena de los recursos humanos.
- Asignación de importancia fundamental al Departamento de Personal.
- Prolijo cuidado de los miembros individuales de un grupo.
- Delegación de las mayores responsabilidades ("nadie conoce mejor su trabajo que el propio trabajador").
- Implicación del trabajador y participación del mismo en las decisiones (ej. Círculos de Control de Calidad).
- Cooperación y flexibilidad.
- Iniciativas en los bajos niveles jerárquicos.
- Cultura empresarial compartida.
- Mutua intimidad, confianza y comprensión entre niveles.

- Desarrollo gerencial hacia el negocio integral y no hacia una especialidad.
- Sindicato por compañía (deviene en mayor identificación).
- Competencia hacia afuera (nunca competencia entre niveles internos).
- Aprendizaje ejecutivo desde la base.
- Aliento al desempeño de grupos (por sobre el desempeño individual).
- Objetivos a largo plazo.

Conforme AKIO MORITA presidente de Sony, "una compañía japonesa es un organismo que comparte un destino", es decir un ente capaz de generar por sí mismo toda la cohesión y la armonía necesarias para lograr metas ambiciosas. El ejemplo japonés, importante y exitoso bajo toda óptica, significa un avance en aspectos definitorios de la CVL, aunque debiera tomarse con la perspectiva de referirse a un ámbito cultural no transferible.

Con lo expuesto creemos haber desvirtuado las críticas del principio, demostrando que existe soporte fáctico para las teorías administrativas no clásicas, orientadas a una mayor comprensión de las conductas laborales y a la obtención de una mejor CVL. Si bien entendemos que las experiencias citadas no denotan generalización y aceptación global de las nuevas proposiciones, asumimos que su existencia en la extensión actual es lo suficientemente importante como para afirmar que la transición hacia relaciones laborales más éticas y equitativas, en especial en los países desarrollados, se acerca a un punto donde la tendencia positiva se verá confirmada.

Referencias Bibliográficas

- (78) SAND R., La Economía Humana, Eudeba, Bs.As., 1968.
- (79) BROWN J.A.C., id. (48).
- (80) SAINT MAURICE H., Remuneración equitativa del trabajo, Ed. Sagitario, Barcelona, 1963.
- (81) BOISDE R., Prólogo a Op. citada (3).
- (82) S.S. JUAN PABLO II, Mensaje de Juan Pablo II en América Latina, Ediciones Paulinas, Bs.As., 1979.
- (83) MC GREGOR Douglas, id. (64).
- (84) BROWN J.A.C., id. (48).
- (85) ESTEVA FABREGAT C., id. (13).
- (86) ESTEVA FABREGAT C., id. (13).
- (87) WEIL Simone, Raíces del existir, Bs.As., 1954.
- (88) OIT, Repercusiones laborales y sociales de la automatización y otros progresos de la técnica, Ginebra 1972, Memoria del Director General, Parte I, Ginebra, 1966.
- (89) DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ABREVIADO, id. (39).
- (90) MARCHIONINI Alfred, El desarrollo de las enfermedades de la civilización, La Revolución de los Robots, Eudeba, Bs.As., 1961.
- (91) ANASTASI Anne, Psicología aplicada, Vol.II, Ed. Kapelusz, Bs.As., 1970.
- (92) MONMOLLIN M. de, Nuevas perspectivas en el estudio del Trabajo, Ed. Troquel, Bs.As., 1964.
- (93) ANON L., L'analyse des taches, instrument de productivité, OECE, París, 1957.
- (94) ESTEVA FABREGAT Claudio, id. (13).
- (95) FRIEDMANN Georges, What is happening to man's work. "Human Organization", Vol. XIII, n°4, citado por ESTEVA FABREGAT (13).
- (96) FRIEDMANN Georges, id. (95).
- (97) ESTEVA FABREGAT, id. (13).
- (98) MEIER Richard, La pobreza en las grandes ciudades, Ed. Salvat, Barcelona, 1973.
- (99) MUNFORD Lewis, The City in history, Londres, 1961.

- (100) PINILLOS José Luis, Psicopatología de la Vida Urbana, Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 1977.
- (101) L.RECASENS SICHES, Teoría General de Sociología, Méjico, 1956.
- (102) ESTEVA FABREGAT Claudio, id. (13).
- (103) MEIER Richard, id. (98).
- (104) LE CORBUSIER, Principios de Urbanismo, Madrid, 1971, Citado por MEIER R., id (98).
- (105) BATAILLE Michel, La Ciudad de los Locos, Ed. Plaza y Janes, Barcelona, 1968.
- (106) SAINT MARC Philippe, La contaminación, Salvat Editores, Barcelona, 1973.
- (107) INTERNATIONAL MANAGEMENT, Vol.37, N°10, Mc Graw-Hill, Rotterdam, 1982.
- (108) VASILACHIS DE GIALDINO Irene, Las condiciones de trabajo del puesto en la Legislación Internacional, Revista Legislación del Trabajo n°356, Bs.As, Agosto 1982.
- (109) DURAFFOURG J. y OTROS, Analyse des activites de l'homme en situation de travail, París, 1977, citado por V.DE GIALDINO I., id. (108).
- (110) ROLLE Pierre, Introducción a la Sociología del Trabajo, Ed. Planeta, Barcelona, 1974.
- (111) MC GUIRE Joseph W., La Teoría de administración de empresas: mejor volver a empezar, Revista Administración de Empresas, Febrero 83, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As.
- (112) ODIORNE George S., International Management, V.38, n°11, Mc Graw Hill, Inglaterra.
- (113) BENSACHEL Jane, Se concentra el personal en sus tareas?, International Management, V.37, n°5, Mc Graw Hill, Inglaterra.
- (114) BORWICK Irving, Entrevista en International Management, V.37, n°8, Mc Graw Hill, Inglaterra.
- (115) KIDDER Tracy, The soul of a new machine, Penguin Books, Londres, 1982.
- (116) CLUTTER BUCK D. y HILL Roy, The Re-making of Work, Grand Mc Intyre Ltd., Londres, 1981.

Otros:

ROLLE Pierre, Introducción a la sociología del trabajo, Ed. Planeta, Barcelona, 1974.

MARISTANY Jaime, El hombre y la empresa, ¿son compatibles?, Macondo Edic. Bs.As., 1980.

MAILICK S. y VAN NESS E.H., La conducta administrativa. Conceptos y Problemas, Selección de trabajos varios, Ed. Hobbs- Sudamericana, Bs. As., 1966.

MARIAS Julián, Las Ciudades, La Estructura Social, Revista de Occidente, Madrid 1972.

ESTEVA FABREGAT Claudio, La Antropología Contemporánea, Revista de Estudios Políticos, nº91, Madrid, 1957.

SENNETT R., The uses of Disorder: Personal Identity and city live, Penguin Books, 1970.

ORGANIZATION MUNDIAL DE LA SALUD, Risques pour la santé du fait del l'environnement, Ginebra, 1972.

NADER Ralph, Informe sobre política de protección de alimentos, The Chemical Feast, Ginebra, 1972.

WARD Bárbara y DUBOS René, Una sola tierra, México, 1972.

INTERNATIONAL MANAGEMENT, V.36, nº7, Julio 1981; V.36, nº8, Agosto 1981; V.36, nº10, Octubre 1981; V.37, nº5, Mayo 1982; V.37, nº7, Julio 1982; V.37, nº8, Agosto 1982; V.37, nº12, Noviembre 1982; V.38, nº2, Febrero 1983; V.38, nº7, Julio 1983; V.38, nº9, Septiembre 1983; V.40, nº2, Febrero 1985.

V

PERSPECTIVAS

DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

10. CONCEPTOS PRELIMINARES ACERCA DE LAS PERSPECTIVAS DE LA CVL

Se define el vocablo "perspectiva" como el "conjunto de objetos que desde un punto determinado se presentan a la vista del espectador" (117). Una acepción ampliada nos permitiría, y de hecho lo asumimos, aplicar la voz a aquello que no solo se registra visualmente sino que también se puede percibir por una suerte de indagación hacia adelante, con lo cual ese "campo visual" de un específico momento, se extendería a otros momentos por suceder en el devenir humano. Como afirma CLIMENT (118), en un mundo que cambia cada vez más rápido hay una necesidad de intentar una nueva visión y de iniciar una reflexión sobre el futuro, algunos de cuyos componentes se hallan ya insertos en el presente. Compartimos además la idea que el futuro será producto de la acumulación de hechos anteriores, como lo es este presente y lo han sido los tiempos pretéritos que alguna vez también fueron futuro.

El ser humano se abastece de sí mismo en una especie de autoafirmación que va moldeando nuevos patrones de vida a nivel individual y mucho más a nivel colectivo. Y es precisamente en este plano donde sin duda se han dado y se seguirán dando las grandes mutaciones, la búsqueda de la evolución social, el progreso tecnológico, la equidad, la libertad y la justicia.

Nuestro sitio no solo como espectadores sino como indagadores del tema abordado, que nos ha permitido rastrear el pasado y mostrar el presente, tratará de introducirnos en la probabilidad racional del porvenir, advirtiéndolo desde ya, como señala GRANGER (119), que tal racionalidad consiste en "la dominación cada vez más precisa y amplia de las fuerzas físicas y de las fuerzas sociales por la voluntad consciente de los hombres". Esta dominación no necesariamente significa la repetición de métodos exitosos (en algún sentido) ya aplicados, sino la movilización hacia formas novedosas que se condigan con los cambios producidos o en

vías de producirse. Recordemos el precepto biológico que dice que el organismo más perfectamente adaptado a su ambiente es el más vulnerable al cambio, y advertamos que ante un objeto tecnológico crecientemente innovador será igualmente importante el planteamiento adecuado de los sujetos organizacionales, tanto en sus relaciones endógenas como exógenas.

Puede leerse en un reportaje a TOFFLER (120). su visión acerca de lo imprescindible de crear organizaciones distintas, donde la tendencia de dar excesivo valor a los bienes físicos se revierta en beneficio de los recursos humanos, en cuyas cabezas reside el máspreciado valor de la empresa. Donde todo el sistema de autoridad sea diferente y nos permita entrar en una era de trabajo más suelto y flexible, menos monótono y más abierto a la intercomunicación, a la creatividad y al reconocimiento de las motivaciones complejas.

El "conjunto de objetos" que mencionábamos al principio, y que en nuestro caso se ubica en las organizaciones de producción y sus ámbitos de influencia, se presenta ante nosotros como parte de un todo interconectado que lo influye y se influye a través de los "estados de ser" que genera.

De allí que nos inclinemos a pensar prospectivamente en empresas no solo basadas en la meta única de la obtención de utilidades, sino como entes de objetivos múltiples orientados a la responsabilidad social.

Un informe producido por el Instituto Europeo de Estudios avanzados en Administración y la Fundación Europea de Fomento Administrativo, bajo el título de "Facing Realities" ("Aportando Realidades"). opina que toda empresa de negocios "debería formular y aclarar el papel que debe desempeñar en la sociedad, tanto como las reglas de juego que la habiliten para ese cometido". Esto nos remite a la necesidad de contar no solo con información tecno-económica sino paralelamente con información socio-política, como propone ANSOFF (121). Tal soporte de información daría al emprendimiento empresario un mejor conocimiento de su campo de inserción, al tiempo que una mayor percepción de la pluralidad de fines que tiene el deber de abordar. En este sentido, la maximización de aportes que puede llegar a obtenerse vendría dada por la toma de un sentimiento de conciencia de su responsabilidad hacia la sociedad, de

la cual recibe origen, nutrición y sustento.

Sin que resulte un fenómeno exclusivo de nuestra época, la "anemia" o "crisis de la estimativa" se ha ido agudizando con el correr del siglo, al amparo de la confusión creada (y hasta a veces fomentada) sobre ciertos valores acerca de los cuales es menester contar con definida claridad.

La complejidad en el conocimiento de la conducta de grupos y de las relaciones humanas, la multiplicidad de enfoques que admiten y cierta precariedad que aún presentan las herramientas científicas, aportan a esta crisis, de la que no son ajenos los intereses subjetivos del utilitarismo económico.

El ser humano no puede vivir constantemente en subordinación a la sociedad y a los entes supraindividuales creados en su seno. La permanente relación entre lo individual y lo colectivo no es en sí misma una contradicción sino una síntesis cuya instrumentación permanece incompleta. El hombre que no solo se ha adaptado sino que ha transformado su habitat haciendo posible el devenir del progreso tecnológico, precisa una correspondencia de las instituciones que él mismo ha diseñado, en un plano de equilibrio que haga posible una reciprocidad corresponsable.

La influencia social entendida como "el proceso que origina y/o conforma en el individuo sus expresiones conductuales y predisposiciones para actuar" (122), también procede a nivel de empresa, aunque ésta en ciertos aspectos como el de la relación laboral ha actuado históricamente apelando a actitudes instintivas, intrínsecas y egocéntricas. Esta forma de presencia ha significado una influencia social desigual entre individuos y empresas, la cual ha ido desplazándose lenta pero continuamente desde el polo centrípeto de la empresa hacia la comprensión de valores de rango superior, proceso que debería arribar a una influencia social equivalente.

Si bien una sociedad libre de conflictos no es posible, y la evolución de la vida no los ha disminuído, el progreso se sitúa en la forma de resolver esos conflictos (123) y en la tendencia hacia la equidad.

Sobre la base de estas generalidades que hemos creído oportuno destacar,

intentaremos desarrollar a continuación ciertos temas que aparecen a nuestra óptica como los más destacables al abordar las perspectivas de la CVL.

11. LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y EL PROGRESO DE LA AUTOMACION

Para tratar con mayor aproximación este tema, deberíamos definir de antemano si la tasa del progreso tecnológico se acelerará, se hará más lenta o permanecerá constante. Nuestra opinión arriesgaría una tesis mixta, atentos a nuestra convicción de estar insertos en una situación general de cambio de fuerte dinámica, poco comparable con etapas anteriores del devenir humano. Esta situación llevaría de aquí en más a algunas oscilaciones de signos compensatorios y, de existir una aceleración, sería limitada proporcionalmente a la capacidad de absorción que paulatinamente demostrara poseer la sociedad.

No obstante a esta altura de los acontecimientos podríamos asegurar la irrevocabilidad del progreso tecnológico, lo que lo ubica como trascendental agente de cambio con el que obligatoriamente practicamos y practicaremos convivencia. Es precisamente esta práctica la que nos acerca a la idea de adaptación que acabamos de enunciar, y que en el campo de las relaciones laborales terminarían por remitirnos a los conceptos de flexibilidad y autonomía.

Si como dice BENNIS (124) en épocas de innovaciones la sociedad se convierte en cliente para la habilidad de la interacción humana, el desarrollo de esta habilidad hará recaer sobre sí la mayor responsabilidad en la búsqueda de los nuevos equilibrios. Cambios introducidos en el medio y en las características globales de la población, aparejarán mutaciones en los valores adjudicados al trabajo humano por una parte, y en las metas y estructuras de las organizaciones de producción por la otra, imponiendo patrones orgánico-adaptativos, hoy en parte ya en vigencia.

La automatización, basada en elementos de creación artificial que copian los

métodos empleados por la naturaleza (124), todavía no ha conseguido (y es improbable que lo consiga) sobrevivir por sí misma, en un mundo donde tampoco la naturaleza humana parece mejorar con el tiempo. La competencia hombre-máquina, en la cual resulta indiscutible el progreso de ésta a un ritmo superior al de aquel (por lo menos en su aspecto global), está recabando del hombre un esfuerzo para mejorarse a sí mismo, objetivo sin el cual habrá creado en vano o -en hipótesis de máxima- lo habrá hecho para acentuar su dependencia exógena.

El desarrollo en el tiempo del organismo social, como todo organismo, presenta siempre cierto grado de regulación ante acciones fortuitas provenientes de lo externo a él mismo, mediante reacciones compensatorias reveladas en el curso de tal desarrollo (126) que le permiten conservar el control y cierto grado de independencia. Son estos últimos los parámetros que el hombre debe gobernar ante el progreso tecnológico en general y frente al progreso de la automatización en especial. Aunque estamos contestes a que tal progreso puede mejorar la CVL, reduciendo horarios laborales, minimizando los esfuerzos físicos o creando sistemas más racionales de remuneración por ejemplo, advertimos también en ello la probabilidad de ocurrencia de ciertos efectos no deseados en la utilización de un instrumento que se potencia día tras día.

Un informe de la C.I.T. de la década del 70 (127) aventuraba para el resto del siglo una probable evolución socio-laboral que incluía:

- a) Crecimiento considerable de la automatización en la administración, con reducción lenta pero continua del personal tradicional.
- b) Posible compensación de los puestos tradicionales de oficina por empleos de otra clase.
- c) Reducción de los trabajadores industriales calificados (calificación tradicional) empleados directamente en el trabajo productivo, y su reemplazo parcial por trabajadores semi-calificados.
- d) Incremento de trabajadores altamente calificados (calificación creciente) en los sectores de conservación y control.

- e) Pérdida de importancia de las calificaciones puramente manuales.
- f) Considerable ampliación del trabajo por turnos.
- g) Superlativa elevación de la calificación del personal encargado de la planificación y programación.
- h) Mayor capacitación del personal de dirección, cuyas responsabilidades trascenderán la empresa para abarcar la sociedad en su conjunto.
- i) Modificación de los procesos de adopción de decisiones, con intervención del personal no directivo que cuente con mayor formación.
- j) Colaboración más intensa de los niveles jerárquicos.

Se advierte en este esquema el énfasis puesto en los cambios que la automatización introduce en las calificaciones necesarias para los puestos de trabajo, a partir de los que ya han tenido lugar y la inferencia de los que vendrán. Dichos cambios no significan solamente distintas medidas en la naturaleza de las calificaciones sino también en los diferentes elementos que componen la evaluación integral de una persona.

A las calificaciones de carácter teórico exigidas antaño, se le sumarán otras calidades intelectuales y de carácter, que el citado informe denomina "calificaciones sociales".

De cumplirse los pronósticos de la O.I.T., al aumentar la necesidad de trabajadores para hacerse cargo de tareas más complejas y disminuir los puestos vinculados a tareas relativamente simples, habrá más dificultades para la selección del personal por los inconvenientes de medición y especificación de cualidades. La disminución de la importancia de las calificaciones puramente manuales y su reemplazo por la valoración de la comprensión y el conocimiento, acarreará sin duda la imprescindibilidad de instrumentar programas de capacitación que permitan ayudar a calificarse a una gama de trabajadores que tendrán dificultades para conservar su puesto de trabajo. Esto es comprensible si se tiene en cuenta que dada la altísima complejidad y rapidez de los procesos, estos no pueden observarse directamente y hacen necesarios además de conocimientos de la tarea, otros vinculados a disciplinas como la física, la química o la electrónica. También bajo esta óptica

es dable predecir la desaparición de las diferencias tradicionales entre trabajador de producción y trabajador de oficinas, y la necesidad de calificaciones múltiples que permitan no solo la propia especialización sino el conocimiento de otras ramas no tan ajenas como pudieran aparecer a primer análisis.

La interdependencia en un marco de complejidad así planteado, implicará acaso una mayor predisposición a pensar y razonar lógicamente, a comprender las relaciones causales entre los procesos y a desarrollar ciertas calidades psicológicas tales como la que el informe rotula como "atención mantenida". Las "calificaciones sociales" aludidas son presentadas como atributos de comunicación (emisión y recepción) y colaboración (horizontal y vertical), y funciones mitigadoras de la distancia y el aislamiento consecuente de los miembros de un proceso de producción.

El último apunte de la prospección que referimos se inclina por vaticinar el crecimiento de las cualidades morales (en especial de la alta dirección), el advenimiento de la educación permanente y la adecuación de los textos legales y los métodos de negociaciones colectivas. Encontramos válida la opinión de la OIT en muchos aspectos, y en particular hallamos en ella el develado de conflictos potenciales cuya indagación cabría realizar con todo cuidado.

Como afirma PEIRCE (128), el cambio y la creación están reñidos con la preservación de la estructura organizacional tradicional y sus sistemas de administración, de manera que es necesaria una nueva percepción muy especialmente en lo que atañe al aspecto humano. La multiplicidad de ingredientes psicológicos y sociológicos que se manifiesta en el hombre a nivel individual y colectivo (y acerca de los cuales nos hemos explayado anteriormente) no pueden ser advertidas (cuando lo son) con los rudimentarios conocimientos que en líneas generales demuestran las conducciones empresarias basadas en la "ortodoxia clásica".

Las orientaciones habitualmente monodimensionales de las políticas de personal, deben dar paso a creencias fundamentales de tipo humanístico, tal como en otro plano reciben con beneplácito la automatización y otros progresos de la

técnica. La empresa del futuro deberá conseguir un auténtico sentimiento de identidad y participación de todos sus miembros, aportando a la optimización de su potencial humano mediante el flujo ininterrumpido de una fuerza integradora y sinérgica. Si tomamos la tesis de WIENER (129) de que la máquina automática es el equivalente económico preciso del trabajo del esclavo, y que todo trabajo que compita con éste debe aceptar sus condiciones económicas, estaríamos -de asignarle validez absoluta- en un callejón sin salida. En realidad una posición equidistante debería asumir que la automatización implica riesgos para el incremento de la CVL, pero también invoca esperanzas. No se trata del "ser" de la automatización sino de su "deber ser", es decir no discutimos el sujeto sino los predicados múltiples que podamos asignarle.

Cualquier adecuación que el proceso creciente de automatización haga necesaria, deberá ser motivo de estudio y posterior implementación si hace al progreso de las condiciones de vida (entre las que se cuentan las laborales), o rechazo si así no fuera, pero nunca objeto de un prejuicio automático similar al síntoma de la "resistencia al cambio". Básicamente son inaceptables consecuencias como la disminución de las posibilidades de empleo y la reducción de las remuneraciones, pero también deben ser atendidas otras manifestaciones de afectación como la impersonalidad, la monotonía o la alienación, por ejemplo. Esta oposición no significa detener el progreso tecnológico sino levantar salvaguardas sociales indispensables en toda comunidad consciente de sus responsabilidades comunes (130).

Si bien se ha asegurado que en una economía dinámica el avance técnico más que acusar desempleo contribuiría a creaciones adicionales de puestos de trabajo, es improbable un estado permanente de utilización de un alto grado de las potencialidades humanas de producción, más aún si tenemos en cuenta que entre la acción originada en una innovación tecnológica y la reacción compensatoria emanada de la comunidad o del Estado, transcurriría un lapso no previsible. Nos inclinamos por no creer que la automatización pueda por sí misma ser una fuente de creación de empleos, y en este sentido contamos con idéntica opinión de KANIN (131) quién arriesga predecir que aún en la eventualidad que por causa de la automatización crezcan la industria siderúrgica en general o la producción de automóviles en particu-

lar, ello no traerá aparejado el advenimiento de nuevos puestos de trabajo, aunque sí una fuerza laboral más madura, mejor capacitada y con mayor rendimiento productivo.

El futuro tiene implícita una fuerte necesidad de dominio del hombre sobre la tecnología, así como antaño debió hacerlo sobre la naturaleza. El esfuerzo de la sociedad como controladora de sí misma, deberá orientarse hacia una educación global que permita una reflexión serena y conciente acerca del progreso, advirtiendo los signos de retroalimentación y las innovaciones que le sean contemporáneas con un creciente objetivo de equidad.

Como ya decía FRIEDMANN (132) en 1935, el progreso espiritual que extiende un horizonte admirablemente puro, no condice con la historia humana, la cual solo en parte y trabajosamente va alcanzando algunos logros en la elevación del hombre hacia planos más éticos. Esta asimetría hace que el progreso (como idea integral) siga siendo una aspiración más que una técnica, condicionada a la dependencia que el individuo aún tiene (y de seguro tendrá) respecto de la acción de la estructura social.

La justa medida entre el todo y sus componentes, constituye un "estado de ser" en el cual el consenso generalizado y el bien común son respectivamente la base y el relacionante imprescindibles para su ocurrencia. Pero para situarnos en esta óptica es necesario que aceptemos que el individuo no es un medio del que han de valerse otros individuos, la propia naturaleza o el mismo devenir histórico que ayuda a crear. Su existencia digna es el fin supremo que se valida por sí mismo, transgredido el cual caen todas las sustentaciones morales de cualquier acción. Imaginamos el mundo como un inmenso escenario donde el hombre no sólo debe plantear y resolver la escenografía sino también el contenido de las escenas que protagonizará, dominio éste que aún no ha plasmado con la igualdad de ánimo y el sentido de justicia y solidaridad que debiera serle común. Hasta dónde la aceleración condicionada del progreso tecnológico (en el cual se inserta la automatización) permitirá una atenuación de la asimetría entre lo espiritualmente deseable y el acontecer fáctico, es cuestión que entra en el terreno del poder político con sesgo económico, y de la ahora escasa probabilidad de su utilización como herramienta de racionalidad social.

Si atisbamos, por ejemplo, el actual desempleo que afecta no solo a la periferia sino también a los países centrales y advertimos su tendencia creciente (ver Cuadro nº8), podemos entrar a suponer con cierta sustentación que el "estado de ser" al que aludíamos está fuera de todo alcance en el corto y mediano plazo. El "paro laboral estructural" es cuestión relativamente nueva que merece también soluciones nuevas, pero que a esta altura de los acontecimientos parece tema con el cual deberemos coexistir por un largo lapso, o tal vez siempre. A esta creencia nos inducen hechos como los siguientes:

- Industrias importantes como la del acero, al entrar en una fuerte competencia en la que se juegan su supervivencia, encaran su automatización hasta el límite y su especialización en productos de alto valor agregado, estrategias que exigen una fuerza laboral más pequeña.
- El eficientismo productivo de ciertas empresas con algún exceso de personal originado en épocas menos recesivas fuerza a su flexibilización hacia abajo de las nóminas.
- La automatización se mueve de manera inexorable hacia el área administrativa y resta también posibilidades de empleo en las industrias de mantenimiento, retrogradando la edad promedio de los desocupados de 40 a 25 años (133).
- Los márgenes de utilidad de las ramas productivas son cada vez menores, lo que induce al recorte de gastos entre los cuales los salariales son importantes.

Frente a estas eventualidades los planes de ayuda a los desocupados no llegan a ser lo suficientemente eficaces ni económica ni psicológicamente, y actúan solo como tenues morigeradores de un problema con proclividad al agravamiento. Generalmente estos beneficios sociales se financian con incrementos en la presión impositiva, lo que significa aumento de costos, inflación y recesión. Tampoco ciertos programas de otorgamiento de mayores vacaciones, disminución de horas laborales (salvo desde cierto ángulo los horarios compartidos) o jubilaciones anticipadas aparecen como soluciones válidas, ya que tales aplicaciones conllevan desaprovechamiento de las capacidades instaladas, con idénticas secuelas a las mencionadas anteriormente.

CUADRO N° 8

INDICES DE DESOCUPACION EN EL MUNDO

<u>País</u>	<u>Año 82</u>	<u>Año 84</u>
Argentina	4.8	3.0
Canadá	11.0	11.3
Costa Rica	9.4	5.0
México	4.2	6.0
Perú	7.0	10.9
EE.UU	9.5	7.4
Venezuela	7.1	13.4
Hong-Kong	3.8	3.9
Israel	5.0	5.9
Japón	2.4	2.7
Corea del Sur	4.1	3.8
Filipinas	5.7	5.1
Austria	3.7	4.5
Dinamarca	10.0	10.5
Finlandia	5.9	6.2
España	14.2	18.8
Francia	8.1	9.7
R.F.Alemana	7.5	9.1
Irlanda	12.1	16.2
Italia	9.1	10.4
Holanda	12.6	17.2
Noruega	2.6	3.0
Suiza	0.4	1.1
Reino Unido	12.1	13.1
Yugoslavia	12.4	13.3
Australia	7.2	9.0
Nva.Zelanda	3.9	5.0

Fuente: OIT, Anuario de Estadísticas del Trabajo, 1985.

La introducción de la "robótica", cildada "a priori" como creadora de desempleo, sobreesfda luego de tal sospecha en forma prematura, torna a aparecer como causante futura de fuertes oposiciones del universo de trabajadores, al haber transpuesto los umbrales de su aplicación. A los originales robots "reproductores de movimientos" se han agregado ya los de segunda generación llamados "inteligentes", que equipados con sensores capaces de recibir retroalimentación informativa procedente de su medio ambiental, obran por adaptación al entorno. Su inserción en tareas peligrosas, monótonas o desagradables es creciente, y el reemplazo de los trabajadores es entonces directo. Está claro que una aceleración de su uso traerá aparejado desempleo, tendencia que se viene comprobando y consolidando día a día. En 1980 la población robótica en EE.UU. era de 3.500, calculándose para 1990 que trepe hasta los 70.000 (134). Si bien el desarrollo, fabricación y comercialización de robots crearán puestos de trabajo, éstos serán inferiores a los que reemplacen y que se calculan entre 4 y 6 puestos por autómeta. Solo su costo podrá constituir por un tiempo alguna restricción a la revolución robótica, ya que además de los puestos a crearse exigirán destrezas que no podrán cubrir aquellos que hayan sido desplazados.

Un estudio del Instituto Upjohn de Michigan (EE.UU.) titulado "Implicaciones de la Robótica sobre los Recursos Humanos", afirma que los autómetas acabarán por dejar sin trabajo no solo a trabajadores "manuales" sino también a los "no-manuales", sin compensar a través de su industria tales vacíos. Para 1990 por cada empleado en una manufactura de autómetas la producción será de 1.6 robots, y por cada empleo creado por la fabricación se crearán 0.93 puestos de trabajo de la industria de suministradores directos. Se necesitará un ingeniero de sistemas por cada 2.8 autómetas vendidos, y un mecánico por cada 5 autómetas en uso. Si bien el informe supone una creación adicional de empleos por la mayor productividad, baja de precios y estimulación de las ventas, tenemos serias dudas que tales economías de costos lleguen a tiempo para equiparar los aumentos en la presión tributaria y en ciertos costos fijos a los que nos hemos referido.

No en vano el mismo estudio vaticina que para fines de la década, entre el 6 y el 11% de los trabajadores de la industria automotriz pueden perder su empleo en los EE.UU. (175.000 puestos de trabajo en las líneas de montaje, 12 al 20% de los soldadores y 27 al 37% de los operarios de rociadores de pintura), y que habrá menos oportunidades de ingreso a nivel de "sin capacitar" para la juventud sin educación profesional adecuada que se incorpore a la fuerza potencial del trabajo. Todo hace pensar que la vieja estructura laboral se ha resquebrajado para siempre, y que solo una mejora sustancial de la economía mundial con distribución óptima no solo en el plano sectorial sino también espacial, contribuiría a aliviar el fenómeno del desempleo.

En 1976 la OIT advertía (135) que ni siquiera para el año 2.000 muchos países podrían lograr ingresos mínimos correlativos de niveles de vida mínimos para los sectores más carenciados si no se aceleraba el crecimiento económico y se modificaba la estructura de dicho crecimiento. También hacía mención al aspecto redistributivo, poniendo énfasis en la tierra como recurso primordial, y en la mayor y mejor producción de bienes y servicios básicos. Este esquema de apertura de todos los frentes señalaba la importancia de la creación de oportunidades de empleo, la movilización productiva de los desempleados y sub-empleados, y el aumento de la productividad. A poco más de una década de distancia del siglo XXI, el trabajo humano va camino de convertirse en un artículo de lujo, cuando su demanda natural es una de las más valiosas y necesarias para el equilibrio inter-especie e intertemporal de la raza humana. El devenir de los adelantos tecnológicos debiera condicionar su "ser" (es decir su "progreso intrínseco") con su "deber ser" (es decir su facultad de expandir "extrínsecamente" ese progreso), si es que queremos que todo el esfuerzo creativo de la humanidad no se inutilice en una disociación que nos aleje cada vez más de los ideales de equidad y justicia.

Una interpretación más optimista de esta problemática la hallamos en BRZEZINSKI (136) quién vaticina:

- Problemas de relaciones de grupos por anacronismo en la instrucción recibida; problemas de seguridad, de ocio y vinculados a la participación de los beneficios.

- Problemas de bienestar síquico de los trabajadores de estratos inferiores, que gozarán de una relativa seguridad pero que quedarán posiblemente sin trabajo.
- Formación profesional avanzada para quienes dispongan de capacidades intelectuales elementales y renovación continua de conocimientos.
- Reducción de los conflictos sociales a dimensiones cuantificables, con mayor preocupación por la preservación de los valores humanos.
- Adaptación de la ciencia a los fines humanos. Cuidado creciente de la calidad de existencia, tomada como deber moral.

Estamos de acuerdo con el inventario de problemas que cita que, por otra parte, hemos recorrido directa o indirectamente a través de nuestra exposición, pero disentimos en cuanto al enfoque que realiza acerca de algunos temas cuya enunciación no guarda a nuestro entender la óptica apropiada. No confiamos en principio en la relativa seguridad (entendemos que económica) de la que gozarán los trabajadores sin empleo. Los programas de subsidios que pudieran instrumentarse para compensar la desocupación que la automatización puede producir en el porvenir, no serían fáciles de financiar no solo por el "quantum" sino también por la elección del sujeto en el cual recargar la sustentación del hecho.

Un financiamiento vía impuestos al consumo traería aparejado un descenso de éste, una menor producción y un sesgo recesivo, además de la inequidad subyacente que puede también dar origen a otro tipo de conflictos. La alternativa de sobregravar las utilidades de empresas induciría al aumento de precios, ya que en un mundo super-competitivo con costosa tecnología de corta vida, aquellas no estarían en condiciones de asimilar nuevos costos sin trasladarlos hacia adelante, lo que acarrearía también caída de la demanda y quizás estancamiento. La posibilidad de gravar altos ingresos individuales aparecería como viable, pero la transferencia de ingresos sería demasiado alta y creciente como para no generar mecanismos de elusión o presiones de poder de consecuencias poco previsibles.

Restaría por último el redimensionamiento del gasto estatal sin incremento de la presión tributaria, solo factible sin carrera armamentista en el mundo desarrollado, y con crecimiento económico acelerado en una periferia que en

la actualidad presenta una brecha que nos llega a aparecer como insalvable. Por otra parte esta salida implicaría colectivización y estandarización de una parte importante de la sociedad y la delimitación de dos clases sociales básicas: la "clase con ocupación laboral" y la "clase subsidiada", esto sin contar con la desigualdad de matices que asumirían el "centro" y la "periferia" del planeta.

Guardanos convencimiento que ningún estado nacional ni regional podrá salvar la ocurrencia de una situación como la que planteamos, y que la solución solo puede venir dada por dos patrones de conducta, a saber:

- Una administración racional de la automación que acarreará el progreso tecnológico, el cual debiera revertir su proceso de concentración en determinadas áreas geográficas, para lograr una dispersión que aporte a un mejor equilibrio mundial.

- Una orientación de las empresas con mayor poder tecnológico hacia roles de "funciones sociales" como creadoras de bienestar y estabilizadoras de la paz comunitaria, como fines supramercantiles a los que resultará necesario privilegiar.

En cuanto a la facilidad para cuantificar los conflictos humanos, de ocurrir no traería aparejado gran ventaja comparativa con la actualidad, ya que ello no implicaría su falta de importancia, la cual tendrá un mayor componente de cualificación que atender. El conflicto no solo nos parece ineludible sino también necesario como retroalimentador del progreso visto en forma integral, y su eliminación nos ingresaría en un mundo cuya anemia de disenso podría incidir en la salud total.

Por último, la adaptación de la ciencia al hombre y el incremento de la calidad de vida, si bien los compartimos como fines de la humanidad, no nos aventuraríamos a predecirlos con total seguridad y solo los consignaríamos como ideales irrenunciables acerca de los cuales solo advertimos algunas tendencias hacia su consecución en el terreno fáctico. No obstante, la visión de BRZEZINSKI podría tener en el tiempo algún tipo de confirmación. Hemos aprendido que tiempo y espacio no son concepto absolutos sino interdependientes, y que una de esas dos dimensiones podría influir sobre la otra haciendo que lo que hoy parece improbable pueda ser la circunstancias corriente del mañana.

Los riesgos de predecir son en sí mismos una suerte de desafío conciente, asumidos a partir de estados actuales de conocimiento que son a su vez resultantes de acumulaciones pasadas; no implican entonces la idea de lo estático, pese a que son inferencias "desde un momento" hacia otros momentos aún no ocurridos.

Desde este punto del devenir humano nos inclinaríamos a vaticinar, como lo hacen ARCHIER y SERIEYX (137), que el progreso de la automatización es un desafío (o una batalla como ellos la califican) para compatibilizarla con el pleno empleo, en un marco donde la empresa comprenda los roles sinérgicos de lo económico y lo social.

Advertida la irrevocabilidad del progreso tecnológico, será el hombre quien deba administrar racionalmente tales adelantos, y de su inventiva y capacidad de absorción dependerá su propio futuro. Sus actuales estructuras empresarias, producto de concepciones a las que podríamos definir como "neo-tayloristas" están llegando a su fin. El trabajador como "medio físico" de la producción es y será en gran parte reemplazado, lo que obligará a replantear las organizaciones y a consolidar los conceptos, hoy dispersos, de la CML, siempre y cuando la mencionada racionalidad se ejerza con absoluto dominio del hombre sobre la técnica.

12. LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO

Durante demasiado tiempo se ha estado asimilando el concepto de crecimiento económico al de desarrollo, o para ser mas precisos al de "nivel general de vida" de un universo poblacional-geográfico dado. Esta óptica unida al aspecto puramente cuantitativo de la cuestión, ha hecho que la medición de tal nivel pasara por indicadores como el PBN, el consumo, la inversión bruta fija, etc., sin tener en cuenta los aspectos cualitativos implícitos en las circunstancias objetos de tales mensuras. Ex-ante y ex-post de cualquier evaluación cuantitativa, coexiste un "estado de ser" no-cuantitativo, cuyo comportamiento (permítasenos llamarlo así) "paralelo" entre los dos momentos a comparar, es severamente afectado por los "hechos mensurables". Esta dicotomía entre el "mundo de lo cuantificable" (Mn) y el "mundo de lo cualificable" (Mc) introduce las siguientes posibilidades:

- 1) $\Delta Mn > \Delta Mc$
- 2) $\Delta Mn < \Delta Mc$
- 3) $\Delta Mn = \Delta Mc$

En el primer caso, cuando el incremento de lo cuantificable es mayor que el incremento de lo cualificable, podría estar sucediendo que a lo positivo del Mn estarían restándosele unidades negativas del Mc, lo que esterilizaría en parte el mencionado crecimiento ó, lo que resultaría peor, lo estarían tornando inequitativo para el contexto.

El segundo caso, inverso al primero, podría estar denotando una situación preexistente de inequidad cualitativa que por razones ajenas al crecimiento cuantitativo ha comenzado a revertirse, pero que indicaría una estandarización cualitativa hacia abajo aunque con mejor distribución.

El tercer caso, o sea el de la igualdad entre el incremento cualificable y el cuantificable, constituiría el ideal a alcanzar, ya que la cualificación total del aumento cuantitativo aseguraría la distribución óptima del progreso logrado, la elevación del nivel general de vida y la justificación de la razón de ser del propio crecimiento cuantitativo.

Como resulta inmediato deducir, nuestro concepto de calidad de vida se ubica en el tercer supuesto, a través del cual el crecimiento económico se identifica también con un crecimiento ético-social-político-cultural de dignificación humana. No obstante creemos necesario puntualizar que consideramos el crecimiento económico cuantitativo como condición preexistente al incremento cualitativo, aunque el impacto de la ocurrencia de aquel sobre éste no debiera presentar demoras demasiado importantes. Por otra parte cabría introducir aquí la teoría de la jerarquía de necesidades de MASLOW (a la que ya nos hemos referido), dado que el énfasis en el Mn ó el Mc vendría dado por el estadio en el cual ubiquemos cada universo considerado. Para los países no desarrollados, el crecimiento económico cuantitativo tendería más relevancia que el cualitativo, ya que al no haber alcanzado sus habitantes grados mínimos de satisfacción (vivienda, alimentación, salud, educación), el crecimiento de los valores materiales (mensurables) estaría en relación directa con la elevación del nivel de vida general (138) siempre que existiera una aceptable distribución de tal crecimiento. Los países en vías de desarrollo, por su parte, acelerarían la transferencia del incremento cuantitativo al cualitativo, y los desarrollados -por último- asignarían a los aspectos cualitativos una relevancia cada vez mayor. Insertas en lo expuesto advertimos dos cuestiones sustanciales: la de los costos ocultos del crecimiento cuantitativo y la de la asignación equitativa de éste. Ambas parecen no ser mensurables con los indicadores económicos tradicionales, y sin duda están mereciendo nuevas formas de apreciación y ponderación.

Para comprender el desarrollo y las consecuencias del crecimiento económico hay que intentar distinguir entre un proceso meramente económico de acumulación y otro que implique cambios de actitudes y tendencias que se reflejen en lo institucional. Afirma BOULDING (139) que el contraste entre calidad y cantidad puede conducirnos fácilmente a cometer errores, en especial cuando conlleva la idea que la calidad es algo imposible de medir, mientras la cantidad puede expresarse en números cardinales u ordinales. Contrariamente a esta creencia lo cualitativo puede ser representado vectorialmente, por más que al presentar varias dimensiones diferentes, a lo largo de cada

una de ellas las variables solo puedan ser medidas en forma ordinal. Las dificultades se presentan cuando debemos reemplazar los términos descriptivos por números, ya que quedamos expuestos a cometer errores de ponderación o estimación, más aun los primeros dadas las dificultades para determinar la importancia de diferentes elementos en una situación compleja. Las fuentes de error de ponderación más frecuentes son la subjetividad (que nos lleva a sobreponderar o subponderar de acuerdo a nuestras valoraciones íntimas), la influencia de lo ostensible (que nos lleva a sobreponderar lo más visible en detrimento de lo menos perceptible) y la inmanejabilidad de la incertidumbre (todas las decisiones se relacionan con la evaluación de imágenes alternativas del futuro). La falta de medición de lo cualitativo o su medición incorrecta, torna incompletas las mediciones cuantitativas. El PBN, por ejemplo, medido sin tener en cuenta la contaminación, la producción de mercaderías negativas o el agotamiento de los recursos, puede resultar un indicador poco confiable. Lo mismo sucedería con el ingreso por habitante sin una diferenciación por estratos sociales o por regiones de un mismo universo.

Cabría mencionar también lo que BOULDING denomina "falacia de linealidad" o no reconocimiento de los rendimientos decrecientes, que hace que alcanzado un punto de "bondad" máxima, todo incremento de una variable "buena" cambie de signo. Unido a todo lo expuesto, este último postulado es de enorme importancia para medir la opulencia de cualquier sociedad, dado que "no puede utilizarse ninguna variable única del estado del mundo como indicador universal de valor" (140). Esto se complica aún más si reconocemos que la opulencia no es una variable simple sino un vector de múltiples aspectos, donde lo cuantitativo y lo cualitativo adquieren, por lo menos, idéntico peso. La evaluación de la calidad de vida de una sociedad como un estado total impone esa doble medición, si es que compartimos la idea que un aumento cuantitativo del crecimiento no necesariamente significa un incremento cualitativo del bienestar general.

Estamos de acuerdo con BEDAU (141) en que no podemos convertir la calidad de vida promedio de una sociedad en una función directa de la cantidad

promedio de los bienes y servicios existentes en ella. De hecho se hace imprescindible tomar los ideales de desarrollo individual y social, más aún si no es posible maximizar (como comúnmente ocurre) todas las metas deseables. En consecuencia para conectar lo cuantitativo con lo cualitativo es menester indagar cuales son los ideales sociales del universo dado y que asignación de prioridades denota. Sin duda las de rango superior serán la de libertad y justicia (dentro de la cual subsumimos la de equidad), lo que nos remite de inmediato a las desigualdades sociales, que por razones convergentes (y tal vez inevitables) se producen dentro de la convivencia organizada.

RAWLS (142) sostiene al respecto tres postulados a los que denomina el "principio de igual libertad", el "principio de diferencia" y el "principio de la oportunidad justa". Según el primero toda persona tiene derecho a toda la libertad que sea compatible con una libertad similar de los demás. Por el segundo las desigualdades sociales son injustas, a menos que los perjuicios ocasionados por tales desigualdades fueran mayores si las mismas desaparecieran. El tercero se refiere al acceso igualitario de oportunidades, lo que cierra el circuito. Esta teoría que algunos denominan "de las desigualdades justas", no ataca la necesidad de igualdad social sino que somete cada desigualdad a una especie de prueba. Para decirlo con las palabras de RAWLS "todos los bienes sociales primarios deben distribuirse equitativamente a menos que una distribución desigual de alguno de esos bienes represente una ventaja para los menos favorecidos". La prueba de la cual hablábamos deviene entonces no solo cuantitativa sino especialmente cualitativa, ya que implica la instalación de un sistema social de contenido ético y por tanto imbuido de un definido sentido de solidaridad humana. No dejamos de reconocer que en este sistema propuesto no puede estar ausente el criterio de transacción, ya que existe una alta probabilidad que al conseguir más unidades de un bien estemos renunciando en alguna medida a otro. Esto nos retorna a la igualdad ideal enunciada ($\Delta M_n = \Delta M_c$), para introducir un concepto al que sugerimos denominar "desvío de la optimización cualitativa del crecimiento económico cuantitativo". Este desvío, influen-

ciado por el esquema "costo-beneficio", no debería superar el margen de tolerancia de las preferencias sociales, en la ocurrencia de disyunciones de "estados de ser" de los bienes sociales demandados por la comunidad. Al hablar de preferencias sociales nos estamos refiriendo a las exclusivamente "extrínsecas", es decir las que implican un juicio de comparación y la razón de tal preferencia, revelada como la elección más justa y racional en un universo social donde la autoridad solo se legitima por el consenso.

La preocupación por este tipo de mediciones ha venido produciendo serios intentos en los países desarrollados, de los cuales nos parece interesante citar el realizado por los profesores TOBIN y NORDHAUS en la Universidad de Yale, quienes analizaron el período 1929-1965 para los EE.UU. El método utilizado fué la comparación entre el producto nacional neto (PNM menos consumo de capital) con un producto nacional ajustado por deducción y adición de conceptos sociales susceptibles de medición, hallando luego una medida de bienestar económico "per cápita".

Las conclusiones fueron que para el período considerado en tanto que el producto nacional neto "per cápita" subió cerca del 1.7% anual, la variable de "calidad de vida" lo hizo en 1.1%, con lo cual la relación del crecimiento cualitativo respecto del cuantitativo fué del 60%. Esta serie ubicaría el promedio de tolerancia de la sociedad objeto del estudio para el período considerado.

Sin contar con elementos precisos para la afirmación, intuimos que ese margen se ha ido restringiendo con el correr del tiempo, y ante una mayor suma del adelanto tecnológico las sociedades avanzadas han aumentado sus exigencias de "calidad de vida", incluyendo por supuesto la CVL. Pero habiendo reconocido la necesidad del crecimiento cuantitativo como condición para alcanzar metas sociales cualitativas, el interrogante que se plantea es hasta donde es posible la continuidad de nuevas dosis de tal crecimiento.

Hacia 1972 y a instancias del llamado Club de Roma, MEADOWS y otros (143) plantearon un panorama casi apocalíptico, en una especie de modelo universal que conectaba el problema del aumento demográfico con el agotamiento

de los recursos y la degradación ambiental. Mucho antes MALTHUS y RICARDO habían declarado su visión negativa respecto de los límites del crecimiento económico ante el crecimiento de la población, inclinándose respectivamente por un pesimismo sin salida y por una solución "estacionaria".

Ubicadas en siglos diferentes estas apreciaciones tienen un común denominador: subestiman la capacidad creativa del ser humano, infiriendo el futuro con mentalidad presente sin hacer uso de los dos pilares extracientíficos en que se apoya la ciencia: la imaginación y la esperanza.

Señalan no obstante problemas básicos a resolver y definen el desafío, por lo cual no puede considerárselas propuestas exentas de valor.

Menos absolutistas aparecen los análisis de ALFRED SAVVY o COLIN CLARK quienes asumen el problema de la explosión demográfica y el crecimiento económico, pero en la búsqueda de soluciones. Para el primero no hay progreso económico sin crecimiento de la población, y el segundo confía en que nuevos métodos de producción pueden solucionar cada crisis que el devenir de la sociedad humana pueda presentar.

Al repasar estas opiniones advertimos la enorme complejidad del tema, las dificultades de su prospección y la diversidad de enfoques que admite, aunque no dudaríamos en considerar el desarrollo económico como resultado de un nivel educativo y técnico más elevado (144) y mayor cantidad y calidad de factores productivos disponibles, con distribución optimizada.

Un enfoque que convalida lo sustentado por el Club de Roma lo encontramos en el químico JAY ANDERSON (145) quién considera axiomático que "en un mundo finito no es posible que el crecimiento continúe en forma indefinida", afirmando que hay límites físicos insuperables. Asimila a lo económico dos formas de crecimiento mencionadas en ecología a las que denomina (por la forma de las curvas que las grafican) "S" (o sigmoideo o logístico) y "J" (o de sobreimpulso y catástrofe). La primera expone el caso de poblaciones que ante un crecimiento de ritmo exponencial y alcanzada la capacidad sustentadora del ambiente, carecen de recursos para seguir creciendo, encontrando entonces modos de control y adaptación que les permitan el logro de un equilibrio por vía de un estado estacionario.

La segunda se refiere a un esquema más abrupto que se produce al exceder la capacidad sustentadora del ambiente, en el que el crecimiento se interrumpe con consecuencias más dramáticas. En realidad más que de su conveniencia ANDERSON se ocupa de la posibilidad del crecimiento, reduciendo la elección racional de la humanidad a la disyunción que plantea.

Aplicando la técnica de "dinámica de sistemas" opta por considerar tres elementos del modelo, a saber:

- Relaciones de causa y efecto.
- Retardos.
- Datos.

El análisis de las relaciones las utiliza para identificar los signos (positivo o negativo) de los lazos de realimentación, y grado de predominio en la trama de tales relaciones. La respuesta al tema del predominio trata de bucearla en el elemento "retardo", hallando que no solo hay retardos físicos sino también sociales. En cuanto a los datos empleados son también de tipo físico (precisos) y de tipo social (menos precisos). Sus conclusiones cualitativas son que los lazos de realimentación positiva suelen tener retardos más cortos que los de realimentación negativa (por lo menos en el siglo XX), dando lugar al diagrama "J" (sobrepulso y catástrofe). Ello resulta a raíz que la capacidad sustentadora del ambiente humano se alcanza más rápidamente de lo que permite el "tiempo de reacción", lo que marca los límites físicos al crecimiento económico en el planeta. Para esta teoría no existen respuestas históricas, económicas y/o tecnológicas al problema, ya que "a medida que los límites se acercan resulta claro que el problema es el crecimiento mismo", siendo "la escasez, la contaminación y la aglomeración solo síntomas". En definitiva, bajo esta óptica la ecología establece límites a la economía y el menor de los males posibles consiste en instrumentar una sociedad en estado estacionario. Opuestas apreciaciones encontramos en BARNETT (146) quién también admite la diferencia entre el problema de la reducción cuantitativa del bienestar y el de la reducción cualitativa, aunque tomando esta distinción solo como una fuente de ideas. De sus estudios estadísticos con relación a los EE.UU., deduce que la tesis de los rendimientos decrecientes no se ha cumplido históricamente en el período considerado, sino que por el contra-

rio los rendimientos crecientes se han acelerado a partir de la Primera Guerra Mundial. La razón esencial de ello la encuentra en que "la disponibilidad de recursos, medida por el costo real, mejora exponencialmente a una tasa anual de varias unidades por ciento, lo cual compensa con exceso el crecimiento exponencial de la población y el consumo "per cápita". Menciona como apoyo otros estudios de extrapolación hasta el año 2.000 (147) que muestran que las disponibilidades generales de recursos se acomodarán a las mayores demandas sin disminuir el crecimiento económico, el que tampoco será afectado por los costos de reducción de la contaminación.

Sin que entremos a cuestionar la validez de estos estudios, debemos señalar su carácter de enfoques parcializados en el tiempo, es decir de alcances acotados. Indudablemente no pueden dejar de considerarse los límites físicos del crecimiento, ni aquellos otros que pudiéramos categorizar como biológicos, sociales y/o económicos.

En opinión de DALY (148) por ejemplo, los límites biológicos se interrelacionan con los límites físicos pero entrañan complicaciones adicionales; los límites sociales son menos reconocidos pero aún más restrictivos, y los límites económicos se producirán en algún punto temporal donde los costos marginales crecientes del crecimiento físico comenzarán a superar a los beneficios marginales decrecientes. Halla, además, las raíces conceptuales de lo que denomina "la manía del crecimiento" en las doctrinas de la escasez relativa y las necesidades absolutas. Toda escasez -dice- se relaciona con necesidades, siendo la "escasez relativa" la de un determinado recurso con respecto a otro o con respecto a una calidad menor del mismo recurso, y la "escasez absoluta" la de los recursos en general. La solución a la primera es la sustitución, pero la segunda -si bien es mitigable con sustitución- no podrá ser eliminada, ya que la suma de todos los recursos es finita.

En cuanto a las necesidades, coincide con KEYNES en que solo las "relativas" son insaciables, y que hay que jugar correctamente "juicios de valor" para no otorgar igual categoría a las "necesidades absolutas" que considera "saciables". El resultado final de considerar a todas las necesida-

des como absolutas y a la escasez como relativa configura la citada "mania del crecimiento", que no tiene en cuenta los opuestos, que también existen y orientan la economía hacia un estado estacionario, al cual define como concepto físico con consecuencias sociales y éticas.

Esta concepción le permite un sentido amplio del fenómeno del crecimiento, llevándolo incluso a la categoría de "ajuste temporario" como medio para pasar de un estado estacionario a otro.

Nos ha resultado interesante en DALY, su redefinición de la "eficiencia", a partir de la proposición de la siguiente ecuación:

$$\text{Eficiencia total} = \frac{\text{Servicios}}{\text{Producción}} = \frac{\text{Servicios}}{\text{Existencias}} \cdot \frac{\text{Existencias}}{\text{Producción}}$$

(a)
(b)

Este desdoblamiento introduce una distinción entre la "eficiencia de servicio de las existencias" (a) y la "eficiencia de mantenimiento de la producción." (b)

La eficiencia que mide (a) dentro del esquema del crecimiento económico ininterrumpido es reducida no solo por el suministro de "servicios dañinos" (alcohol, tabaco, sustancias nocivas, etc.) y por las preferencias "infrinsecas" individuales, sino también por la ley de utilidad marginal decreciente al acumular mayores existencias para satisfacer necesidades menos apremiantes.

La eficiencia que mide (b) se degrada por la decisión de pagar cualquier precio con tal de aumentar el denominador. Por otra parte la puja social distributiva entre el capital y el trabajo conduce a intentos cada vez mayores de incrementar la productividad de ambos factores, con la resultante de una reducción más pronunciada de esta razón. Resumiendo, para DALY (a) está sometida a límites físicos y (b) a límites éticos y morales, por lo cual a medida que un ecosistema se acerca a la madurez, debe desplazar el interés por la eficiencia de producción hacia la eficiencia de mantenimiento.

A esta altura y como corolario de las disímiles ideas suscitadamente expuestas, retomamos el tema de los límites sociales del crecimiento, a cuyo respecto

HIRSCH (149) considera que no han sido suficientemente reconocidos y diagnosticados. Su análisis plantea en principio la existencia de tres cuestiones a las que denomina "paradoja de la afluencia", "compulsión distribucional" y "renuencia al colectivismo". La primera se refiere al sesgo apremiante otorgado al adelanto económico, siendo que los frutos de tales adelantos -desde el punto de vista de una mayoría- son decepcionantes. La segunda apunta al empeño general en el distribucionismo frente a la evidencia que solo una mayor producción puede otorgar mejores niveles de vida. La tercera advierte la tendencia universal a la toma colectiva de disposiciones y al reglamentarismo estatal en el área económica, en un momento en que la libertad individual de acción es especialmente enaltecida. La proposición para resolver estas tres cuestiones es considerarlas productos interrelacionados de una característica estructural generalmente desdeñada cuando se trata acerca del crecimiento económico. La característica mencionada es aquella que indica que a medida que sube el nivel del consumo medio, una parte creciente de éste adopta no solo un aspecto individual sino también social. La satisfacción de los individuos depende, además de su propio consumo, del consumo de los demás.

HIRSCH discrimina entre los bienes privados y los bienes sociales, pero afirmando que la parte del consumo privado que contiene elementos sociales es mucho mayor de lo que a menudo se reconoce, con lo que la parte principal del consumo bien no podría ser puramente privada o pública. No obstante afirma que a medida que va siendo más y mejor satisfecha la necesidad de bienes en los que predomine lo privado, irá aumentando la demanda de bienes de carácter público, la que encontrará resistencias no solo en los límites físicos sino también en la congestión social y en las condiciones de uso circundantes. Dicho con sus propias palabras "allí donde el medio social tiene una capacidad restringida de aumentar el uso sin deterioro de la calidad, impone límites sociales al consumo". Por otra parte la lucha entre la preferencia individual y la reglamentación colectiva, o entre preferencias individuales distintas, crea un costo o "despilfarro social" que rebaja el nivel de bienestar accesible a todos, frustrando esperanzas individuales y/o colectivas, las cuales pueden ser agravadas en la eventualidad de ausencia de equidad.

230

Esto último limitaría los bienes socialmente escasos a los escalones más altos de la escala distribucional, intensificando aún más la puja distribucional existente por el propio proceso dinámico del crecimiento. Siendo que el principio del interés propio es incompleto como sistema de organización social, el problema de traducir el mejoramiento económico individual en mejoramiento general, limitaría socialmente el crecimiento.

Como puede apreciarse por lo hasta aquí expuesto, el dilema entre "crecimiento económico ininterrumpido" o "estado estacionario" admite divergencias y matices acerca de los cuales -por no serle específico- nuestro trabajo no tomará definido partido. Nos compete, eso sí, arriesgar la prospección de la CVL para los supuestos esbozados y sus respectivas circunstancias. En principio estamos convencidos que el nivel de CVL es imprescindible para la estimación del bienestar integral de un universo dado, y que puede construirse un indicador para su medición. Si bien no dejamos de reconocer las dificultades a superar, creemos que una cuidadosa selección de factores a considerar y una asignación rigurosa de ponderaciones permitirían la consecución de índices lo suficientemente confiables como para inferir conclusiones válidas. Ello nos permitiría conocer, por ejemplo, si en determinado caso la baja CVL no está formando parte de los costos ocultos del crecimiento económico cuantitativo y/o no está recibiendo su parte en la asignación equitativa de los frutos de ese crecimiento.

En el caso de los comparativos de incrementos cuantitativos y cualitativos, sabríamos si el estado de la CVL está restando del M_n o sumando al M_c , y en qué proporción, y qué incidencia ha tenido en el desvío tolerado por la sociedad.

No dudamos en ubicar a la CVL como una preferencia social extrínseca creciente, pese a los diversos matices y medidas que pueden adoptar en cada ámbito geoeconómico, habida cuenta de la validez universal de la teoría de las jerarquías de las necesidades de MASLOW.

Esta categorización de la CVL la exime por otra parte de los errores de una medición subjetiva, incierta o propensa a lo ostensible, ya que la insertan en el plano de la antropología filosófica, como la elección más justa para el equilibrio de un universo humano dado en una circunstancia determinada.

Se trata entonces de un bien social primario fuera de toda prueba y no incluíble en la nómina de las "desigualdades justas" a que alude RAWLS, susceptible solamente de transacciones temporarias en situaciones de emergencia. No obstante no dejamos de reconocer que ante el tema del crecimiento económico cuantitativo podríamos aceptar la existencia de una CVL absoluta y otra relativa. La primera constituiría un ideal asignado a un tiempo y lugar determinados, aunque no un fin último y totalizado, ya que sabemos que lo completo es inconsistente. La segunda nos acercaría al mejor "estado de ser" al que se pueda aspirar en un "aquí" y "ahora" donde efectuamos nuestra medición cualitativa.

Si se confirmara la tesis del crecimiento económico ininterrumpido, la CVL absoluta primaría en nuestro análisis, ya que mediría la distancia entre el óptimo (posible y aspirable) y el nivel denotado, sin dejar de lado la mensura de lo relativo y su desvío tolerado (si lo hubiera). En cambio si el futuro nos ubicara en un "estado estacionario", el óptimo debería hallarse en la CVL relativa o en la probabilidad de un "estado estacionario" superior. Para el caso del crecimiento sigmoideo no habría impedimentos serios para que la CVL tuviera las aristas positivas deseadas por la sociedad, ya que los modos de control y adaptación serían los más racionales y justos en la asignación de óptimos relativos a cada uno de los valores sustentados por el consenso social.

Si ocurriera la forma "J" (sobrepulso y catástrofe) en cambio, la CVL sufriría un retraso considerable, ya que no habría forma de defender otros aspectos que no fueran exclusivamente los de subsistencia. El grado de predominio de los elementos adversos a la CVL aumentarían muy rápidamente, y no habría espacio para una reacción adecuada que lograra movimientos compensatorios.

Un estado estacionario como el que propone DALY, y en especial en lo referente a la razón (b) de su fórmula de eficiencia total, colocaría a la CVL en un óptimo relativo aceptable, siempre y cuando su nivel al momento del pasaje del estado de "produccionismo" al de "mantenimiento" hubiera sido cercano al de la preferencia social de ese momento, o -dicho de otra forma-

la medida cuantitativa de la productividad del factor trabajo guardara correlación con la medida cualitativa que implica la CVL. El pasaje de la eficiencia de producción a la eficiencia de mantenimiento, no sería obstáculo entonces para conservar las calidades de vida laboral alcanzadas en el estado precedente.

Con relación a las teorías de HIRSCH respecto de los límites sociales del crecimiento económico, no compartimos totalmente su "paradoja de la afluencia", ya que si bien no pueden disimularse ciertos efectos no deseados (alguno de los cuales hemos puntualizado a lo largo de este trabajo), la sumatoria general de las consecuencias no deviene decepcionante. Tampoco no adherimos literalmente a su enunciación de la "compulsión distributiva", ya que no advertimos un término absoluto de tal compulsión, sino una aspiración social relativa que pugna por conseguir niveles más equitativos. En la actualidad viene tomando cuerpo cierta corriente de pensamiento que apunta a la destrucción de las ideas distribucionistas, sin advertir que el concepto no tiene mejor sustituto en los patrones de equidad aceptados por la sociedad, la que como máxima concesión solo estaría dispuesta a ceder hoy parte de tal equidad solo para conseguir una mejor versión mañana. Compartimos en cambio su tercera paradoja, ya que es innegable el avance de la intervención del Estado en todos los órdenes, como también lo es el incremento de demanda de las libertades individuales. No obstante confiamos en que el futuro asiente el valor "libertad" como autodeterminación legal, en un marco donde el Estado permita la elevación del individuo hasta su mismo nivel (150).

La compatibilización entre lo individual y lo colectivo, implica hallar la mejor distancia posible entre el todo y sus componentes, lo que solo es posible cuando el "deber ser" del Estado está inserto en el "deber ser" de la comunidad; es decir cuando aquel respeta en principio las preferencias sociales incondicionales (libertad, equidad y justicia) y en escala descendente las preferencias sociales extrínsecas.

Como aspiración individual que al generalizarse se torna colectiva, la CVL es un bien público de demanda creciente que no puede convertirse arbitrariamente en "escaso" o de "acceso restringido", ya que ello implicaría además

de una transgresión a los valores éticos, un "despilfarro social" intolerable. Compartimos la idea de HIRSCH acerca de que a medida que se satisfacen las demandas de bienes en los que predomina lo privado, crece la demanda de los bienes en los que predomina lo público, aunque en el caso de la CVL el deslinde nos aparece difuso. Ya nos hemos referido a que el trabajo se asimila tanto a funciones singulares como plurales, y que si bien su manifestación ostensible es colectiva, subyacen en él profundas motivaciones personales y vinculantes íntimos con lo estrictamente individual.

Como conclusiones de lo que este capítulo expone, extraemos que las perspectivas de la CVL están íntimamente ligadas a las perspectivas del crecimiento económico. Hemos encontrado cierto paralelismo entre éste y el incremento de la CVL, y entre ambos y el adelanto tecnológico, aunque con las salvedades que hemos creído oportuno emitir.

Admitimos la existencia de los límites que denotan los parámetros físicos (un planeta finito, un sistema ecológico complejo) pero estimamos posible la indagación no solo acerca de la superación de estos límites sino del hallazgo de un equilibrio factible de las variables no físicas (tecnología, distribución, preferencias de estilos de vida). Mientras tanto, el respeto por la naturaleza conocida, las leyes científicas establecidas y la ética social, debieran configurar la trilogía sustentadora de la evolución humana.

3) FUTUROLOGIA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

El ser humano que hasta ahora venía enfrentándose a la naturaleza, está comenzando a enfrentarse a sus propias creaciones y a las consecuencias de las mismas. Paradójicamente y en alguna medida, va a intentar la convivencia futura con su casi enemiga de antaño, y en replanteo de su propia forma de ser, es decir su propia naturaleza.

No solo buscará entonces luchas contra los males más grandes e inminentes que conozca (a la manera de la "ingeniería social piecemeal " de KARL POPPER) sino que habrá de fijarse metas y "estados de ser" más deseables que otros, en un marco en que predominarán las disyunciones con riesgo.

Hemos dicho que la CVL constituye y constituirá una de las elecciones irrenunciables del ser humano, y hemos creído sugerir que ello dependerá de una adecuada interacción entre las organizaciones y el individuo (o el grupo de individuos en su caso), en un mundo donde el crecimiento económico cuantitativo sea posible y donde el adelanto tecnológico esté al servicio del hombre. La ciencia ha ensanchado y ensanchará aún más el espacio probabilístico de lo humano, y si bien debemos reconocer que aún no ha dado al hombre todo lo que éste desea, es menester entender que lo científico trabaja siempre sobre lo provisional, partiendo nuevamente desde donde acaba de arribar.

Compartimos con GEYMONAT (151) que todo puede y debe transformarse por obra del hombre, incluyendo sus propios métodos de obrar, su "ingeniería social inherente" y sus reacciones no deseadas. Confiamos también en que el hombre se convertirá en el objeto de la ciencia (más de lo que hoy se advierte) como una suerte de realimentación más rápida y amplia de su propia herencia natural.

Al repasar la evolución de la CVL (y sus connotaciones con lo que podríamos denominar "evolución integral") hemos notado una especie de unidad dinámica, o de traslación hacia adelante de impulsos crecientes y acumulativos de demandas mayores con relación a aspectos cualitativos de la vida humana. La satisfacción óptima de esta demanda está en relación directa con el advenimiento de una "conciencia global equitativa", producto de la armonización de

lo posible y el arbitraje justo de los intereses en pugna.

Si bien podríamos considerar la actualidad como el deslinde entre la caducidad de lo pasado y el desconocimiento del porvenir, en un grado superior a cualquier otro deslinde temporal ocurrido y en una confusión que superpone ambas etapas, también podríamos afirmar que el hombre se encuentra hoy en condiciones aptas para edificar reflexiones lúcidas que permitan su superación. Hoy más que nunca, el ser humano tiene la necesidad de "pensar el futuro" y de "pensarse a sí mismo" en los días que vendrán, a manera de una previsión obligatoria más que de una planificación factible.

Esto le obliga a la creación de una "antropología prospectiva" de variables múltiples y acontecimientos alternativos, en la que debe subyacer una intencionalidad ética como guía de los caminos a recorrer.

Hemos señalado en los dos apartados anteriores los temas que a nuestro juicio más incidirán sobre el futuro de la CVL, y al desarrollarlos confiamos en haber transitado los vaticinios que nuestra extensa (aunque tal vez incompleta) indagación nos ha sugerido. Somos conscientes que nos hemos visto tentados por el "deber ser" frente al "ser", aunque hemos recurrido a toda la objetividad de análisis de la que somos capaces para eludir tal tentación.

Las tendencias y posibilidades observadas no inducen a pensar que el futuro contiene una razonable probabilidad de incrementar la CVL, a través de los siguientes logros:

- Eliminación de los trabajos indignos y repudiosos, que serán realizados por medios automáticos.
- Ahorro de rutinas monocordes.
- Capacitación del trabajador para asumir roles laborales más elevados (educación permanente).
- Sustitución de la "calidad de productor" del trabajador por la "calidad de creador".
- Eliminación del "determinismo biológico apriorístico" del trabajador, desplazando la teoría del genotipo (vinculado a la natura) por la teoría del fenotipo (vinculado a la nurtura).
- Mejoramiento de los ambientes laborales.
- Conversión del trabajo de "hábito obligatorio" a "hábito necesario".

- Democratización de las relaciones laborales (participación, comunicaciones fluidas de ida y vuelta, transparencia).
- Productividad por convencimiento en lugar de productividad por coacción.
- Mejor nivel de remuneraciones.
- Adecuada interrelación entre trabajo y trabajador.
- Disminución del horario laboral.

Pero esta razonabilidad de ocurrencia tiene elementos condicionantes que cuentan a su vez con probabilidad de subsistencia o existencia porvenir. No se logrará una mayor CVL sin un crecimiento económico cuantitativo redirigido, que minimice sus efectos adversos sobre el ambiente y que no se sustente a cualquier costo. Tampoco sin un crecimiento tecnológico que no transgreda los límites de absorción del ser humano, y que se distinga por ser factible respecto de lo físico y deseable respecto del consenso social. Entendemos además que el devenir de las transformaciones demandará una organización empresarial que reemplace las viejas estructuras autoritarias y rígidas, por otras más racionales y flexibles. Las jerarquías burocráticas se han ido desgastando y ya hoy son modificadas, interrumpidas o sobrepasadas, y lo serán aún más en un contexto de relaciones efímeras donde la línea de demarcación entre dirigentes y dirigidos se hará menos tajante.

Las empresas se verán obligadas (en realidad ya lo están siendo) a crear una nueva manera de percibir y abordar la realidad, de manera de aceptar los progresos simultáneos y sinérgicos de lo social y lo económico. Deberán asimismo sensibilizar al máximo sus facultades de anticipo y reacción, con mayor y mejor información socio-política y mayor permeabilidad a la influencia exógena, lo que le permitirá comprender mejor el rol que la circunstancia de que se trate le esté demandando. Dicho rol no será únicamente el tradicional de obtener ganancias monetarias, sino el de actuar como una especie de multiplicador de otros elementos positivos, tales como la generación de empleos, la investigación científica, la implementación de planes educativos, la conservación del ambiente y el aporte general al incremento de la calidad de vida.

Para ello se harán necesarios nuevos enfoques de la Teoría de Administración de Empresas (algunos de los cuales nos hemos permitido sugerir indirectamente

en el transcurso de este trabajo), a manera de innovación inconfundible respecto de las ideas clásicas y neo-clásicas, que ya se atisbaban en MC GREGOR, LIKERI, HERZBERG o SIMON, y que están siendo retomadas y completadas aunque no con la profundidad y extensión que resultaría apropiado. No obstante si se lograran adelantos en esta disciplina, aún nos quedaría la adecuación a formas mas humanísticas de la Economía Política, tanto en los niveles nacionales como en el plano internacional, a fin de dotarla de un decidido contenido ético. Sostenemos que la desigualdad socio-económica (local o regional) no debiera ser una necesidad preconcebida, y que la resignación obligada de los perjudicados en la geografía de la distribución de la riqueza y el adelanto técnico, no condice precisamente con la moralidad que debe asumir toda ciencia fáctica.

Si bien proyectos instrumentados por la OIT en países no desarrollados como India y Tanzania (152) demuestran que las nuevas formas de organización laboral son tan aplicables en esos ámbitos como en los países más avanzados, es evidente que una gran parte del planeta está aún en la primera etapa de la Teoría de MASLOW, y que los beneficios de una mayor CVL le llegarán con retardo, si es que la brecha tecnológica y de poder político y financiero se consiguen estrechar en el futuro.

Categorizamos en definitiva la aspiración de una mejor CVL como una esperanza posible pero en peligro, con probabilidades diferentes para el centro y la periferia, y con diversidades ampliadas para una hipótesis de menor necesidad de esfuerzo laboral o supresión de éste.

Para los países avanzados, la Era del Ocio (o de un ocio relativo mucho mayor que el actual) puede ser posible, aunque seguramente no será conveniente. Compartimos con GABOR (153) que el ocio total puede ser más peligroso para la humanidad que una guerra nuclear o la saturación por superpoblación. Ante estos dos últimos cataclismos la humanidad sabrá que hacer. Solo el Ocio Total, o un Ocio en que el trabajo de una reducida minoría fuera suficiente para mantener a una mayoría sin ocupación productiva, encontrará al hombre psicológicamente no preparado. Por más que el adelanto tecnológico proporcione en el futuro una potencialidad de automación ilimitada, la sociedad

no aceptará sin conflictos y desviaciones serias más ocio del necesario, basada en su sabiduría instintiva de que no podrá tolerar la ausencia de los valores implícitos en el trabajo humano.

El trabajo es la ocupación que ha inventado la humanidad no solo para sustentarse sino también para transcurrirse, muy a pesar de las desvirtuaciones históricas o las interpretaciones teológicas. El hombre tratará de evitar que mañana el trabajo se convierta en un artículo de lujo, de acceso limitado y discriminado, ya sea que se encuentre con una desocupación masiva fruto de un manejo inequitativo y salvaje de la automatización, o que arribe a la etapa en que puede decidir obviarlo.

En el primer caso producirá la reacción socio-política contestataria; en el segundo buscará el equilibrio que le permita convertir al trabajo en terapia ocupacional. Un equilibrio que le inculque la creencia que todavía es útil y creativo, y que su obra -aún en un planeta finito- está comenzando todos los días.

Referencias Bibliográficas

- (117) DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ABREVIADO, id. (39)
- (118) CLEMENT Roger, Hacia una civilización del futuro, Editorial Planeta, Barcelona, 1973.
- (119) CRANGER G.G., La Razón, Eudeba, Bs.As., 1972.
- (120) TOFFLER Alvin, Reportaje en International Management, V.38, n°11, Noviembre 1985, Mc Graw Hill, Maidenhead, Inglaterra.
- (121) ANSOFF Igor, Nueva definición del Balance Social, International Management, V.37, n°9, Septiembre 1982, Mc Graw Hill, Maidenhead, Inglaterra.
- (122) PAREDES-GIAQUINTO-GIACCHETTI, El Estudio de la influencia social, Colihue-Hachette, Bs. As., 1979.
- (123) ENGELS Wolfran, El futuro de la Economía social de mercado, Eudeba, Bs. As., 1980.
- (124) BENNIS Warren G., id. (58).
- (125) COYE Alfred J., Hombres, máquinas inteligentes, robots, Troquel, Bs. As., 1971.
- (126) BLINDER E., La genética de las poblaciones, Oikos-tau, Barcelona, 1970.
- (127) OIT, Repercusiones laborales y sociales de la automatización y otros progresos de la técnica, 57° Reunión, Ginebra, 1972.
- (128) PEIRCE Thomas W., El ejemplo de la corporación futura, International Management, Marzo 1982, Mc Graw Hill, Maidenhead, Inglaterra.
- (129) WIENER Norbert, El uso humano de los seres humanos, N.York, 1950.
- (130) BRAUNTHAL Alfred, El movimiento sindical ante la automatización, OIT, Ginebra, 1957.
- (131) KAHN Herman, The coming boom, Hutchinson, Londres, 1983.
- (132) FRIEDMANN Georges, La crisis del progreso, Editorial Laia, Barcelona, 1977.
- (133) HILL Roy, Desempleo. Está cerca el punto de ruptura?, International Management, V.38, n°2, Febrero 1983, Maidenhead, Inglaterra.
- (134) BICKERSTAFFE George, Robótica, International Management, V.38, n°2, Febrero 1983, Mc Graw Hill, Maidenhead, Inglaterra.

- (135) OIT, Empleo, crecimiento y necesidades esenciales, Ginebra, 1976.
- (136) BRZEZINSKY Zbigniew, La revolution technetronique, Calman-Levy, 1971, citado por CLEMENT Roger, id. (118).
- (137) ARCHTER G. y SERTIEYX H., La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la Empresa, Sudamericana-Planeta, Bs.As., 1985.
- (138) PEGORARO Jorge, Prólogo a "Crecimiento Económico y Calidad de Vida" Ed. Troquel, Bs.As, 1977.
- (139) BOULDING K., La calidad de vida y la opulencia económica, ensayo incluido en el volumen citado (138).
- (140) Idem (139)
- (141) BEDAU Hugo A., Justicia social y calidad de vida, ensayo incluido en el volumen citado (138)
- (142) RAWLS John, Teoría de la Justicia, Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- (143) MEADOWS D.H. y otros, Los límites del crecimiento, México, 1979
- (144) CHIPOLLA Carlo, Reportaje en "La explosión demográfica", Salvat Editores S.A., Barcelona, 1973.
- (145) ANDERSON Jay M., El crecimiento en un mundo finito, ensayo incluido en el volumen citado (138).
- (146) BARNETT Harold J., El crecimiento económico y la calidad ambiental son compatibles, ensayo incluido en el volumen citado (138).
- (147) RESOURCES FOR THE FUTURE, U.S. GOVERNMENT, Printing Office, Washington, 1972; RESOURCES FOR FREEDOM, U.S. GOVERNMENT, Printing Office, Washington, 1952.
- (148) DALY Herman E., Economía del estado estacionario o manía del crecimiento, ensayo incluido en el volumen citado (138).
- (149) HIRSCH Fred, Los límites sociales del crecimiento, Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
- (150) BULMAN René, Introducción a la política, Fabril Editora, Bs. As., 1960.
- (151) GYMONAT L., El pensamiento científico, Eudeba, Bs.As., 1985.
- (152) LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LOS PAISES DEL TERCER MUNDO, International Management, V.38, n°1, Enero 1983, Mc Graw Hill, Maidenhead, Inglaterra
- (153) GABOR Dennis, La invención del futuro, Ed. Credsa, Barcelona, 1966.

14. CONCLUSIONES

Resumimos a continuación las conclusiones que implícita o explícitamente hemos venido señalando a través de nuestra exposición.

Entendemos en principio que el trabajo humano es un objeto multifuncional, esgrimido por el ser sustancial que es "el hombre", sujeto indiscutible del sistema. Advertimos entonces no solo una función económica, sino también una función social y una función psicológica, las cuales suplementan y enriquecen aquella. Esta posición es determinante decisivo para nuestro enfoque del tema, y subyace en todo el tratamiento del mismo.

La "constante laboral" del proceso civilizatorio, admitida la pluralidad de funciones planteada, deviene pieza fundamental tanto en el cambio socio-cultural como en el perfeccionamiento de la organización social, influenciando lo material y lo ético. Pero no obstante su exteriorización colectiva, tal constante no tiene un carácter tan abstracto que la torne impersonal, ya que su inserción en cada individualidad es la que permite a su vez la posibilidad de la sumatoria.

Es precisamente la característica dinámica de la personalidad en el plano singular, su capacidad de absorción, ajuste y adaptación, lo que produce la interacción del individuo con el medio laboral, aportando su "manera de ser" inicial o modificada (en el caso "positivo"), o sojuzgándola o retaceándola (en el caso "negativo") a la organización de que se trate, generalmente en correspondencia a la conducta de ésta. La personalidad individual moldeada por aspectos genéticos, étnicos, geográficos y religiosos, unidos a la circunstancia socio-económica donde se desarrolle, no puede estandarizarse en el plano laboral de manera de generalizar métodos y esquemas organizacionales sin tener en cuenta las diferencias existentes. De la misma manera y con los mismos propósitos, tampoco pueden soslayarse constantes universales de aspiración humana como la equidad, la libertad y la justicia, componentes inseparables de un "estado de ser" ético a que la humanidad aspira.

El mundo laboral y las relaciones en él contenidas, no pueden abstraerse de esta escala de valores, ya que el trabajo humano es un enorme aglutinante de acciones y voluntades, que dinamiza el mundo y lo hace posible.

En este marco, que es el de una sociedad eminentemente organizacional, inser-

tamos nuestro concepto de "calidad de vida laboral" cuya definición hemos sugerido en extensión e intensidad (tomado este vocablo en su acepción de conjunto de propiedades) , en un intento abarcativo de resumir en un solo concepto las aspiraciones de "ser", "tener" y "poder", comunes a todo el género humano.

El breve resumen histórico que hemos expuesto nos muestra como, pese a todas las dificultades, coacciones y abusos de poder, el ser humano ha avanzado hacia condiciones más justas y equitativas en el plano laboral, que es como decir en el plano de la vida toda, ya que ciertos parámetros (en este caso "preferencias sociales") son además de extrínsecos, irrenunciables. Esto es tal vez lo que no tuvieron en cuenta los creadores de la llamada "Administración Científica", cuyos logros de eficiencia se obtuvieron transgrediendo tales legítimas aspiraciones, apelando al utilitarismo y al autoritarismo a ultranza.

Estimamos haber puntualizado las contradicciones (o falacias) del "taylorismo", su rigor mecanicista y su ausencia de percepción humanística, presentes también en FAYOL (quién, por ejemplo, lamenta la inserción del factor humano en los esquemas de producción), y haber probado que tal corriente (hoy comúnmente denominada "clásica") no fué consecuencia de una época, en la que también convivieron PARKER FOLLETT y ROWNTREE con ideas totalmente opuestas, sino la herramienta utilizada por ciertos intereses económicos y políticos alejados totalmente del sentido participativo que la convivencia social organizada debería exhibir como principal sustento. Nos persuadimos que la subsistencia de los conceptos "clásicos" de Administración en el terreno laboral, es una de las causas principales de que aún la CVL no sea lo suficientemente satisfactoria con relación a los adelantos tecnológicos de que disponemos, y que no se trata solo de resabios fácilmente superables, sino de prácticas arraigadas que continuamente generan su autodefensa. Consecuentemente nos inclinamos por la renovación de ideas producida a partir de la "experiencia Hawthorne", por la obra de los psicólogos sociales y por toda la corriente de pensamiento conocida como "Escuela de las Relaciones Humanas". Si bien la profesionalización de los administradores del poder resulta condición necesaria, ello no es suficiente si tal ejercicio no se realiza con sensibilidad hacia los valores éticos, y si la actitud directiva no se rige por el valor imprescindible de la "responsabilidad social."

Es dable observar una tendencia en esta dirección, producto de variables pertenecientes al devenir histórico de los últimos cincuenta años que ha interactuado con las ideas a las que hemos denominado "nuevas proposiciones para el mejoramiento de la CVL", en una suerte de correlato empírico algo difícil de descifrar, y para el cual se torna importante la investigación multidisciplinaria.

El estado actual de la problemática del trabajo humano nos conecta con tres planos que no son precisamente independientes:

- a) La vertiginosidad de los cambios de todo tipo.
- b) La disimilitud de condiciones en distintos ámbitos geográficos, y
- c) No obstante el punto precedente, conflictos comunes a todos los trabajadores, aunque con graduaciones diversas.

Aún ante cierta forma contemporánea de potenciación del hombre y de sus posibilidades, no hemos podido dejar de observar los viejos problemas todavía no resueltos, y la aparición de otros nuevos, producto paradójicamente del propio desarrollo al que aludimos. Respecto de los primeros hemos puntualizado la subsistencia del sustancial problema de la remuneración, la disimilitud del mismo según su ubicación geográfica y la trilogía de enfoques (político, económico y social) con que se lo aborda, en un sistema triangular cuyos vértices son el Estado, las empresas y los trabajadores. Hemos criticado la utilización del salario como variable de ajuste (en especial en los países subdesarrollados), la restricción del mismo (para operar sobre la demanda agregada) como herramienta anti-inflacionaria, y el fracaso de este mecanismo que solo consigue detener en parte y por poco tiempo el incremento de los precios de los productos y servicios de consumo (en especial los imprescindibles para los propios trabajadores), lo que deteriora el poder adquisitivo de los salarios, que a la hora de los inevitables reajustes no recuperan sus niveles históricos más propicios.

Hacemos también incapié en la falta de concreción de otros parámetros como la motivación laboral, la satisfacción y el sentido de realización personal, los cuales se tornan fuertemente perceptibles después de alcanzadas las satisfacciones orgánicas y de seguridad del trabajador, y aún antes de ello. Señalamos la necesidad de posibilitar la superación por el trabajador de las etapas primarias de necesidades, y el acceso del mismo a estratos superiores de dicha escala, alcanzados los cuales su grado de productividad podría optimizarse.

Al abordar la problemática de más nueva data, nos referimos a las contradicciones de la automatización, cuya indiscutible positividad con relación a los esfuerzos laborales se ve contrastada a aristas decididamente negativas como la pérdida de dominio del trabajador sobre los procesos de producción, el alejamiento de aquel de la creación, de la exteriorización de su habilidad personal y del producto terminado en sí, y por ende de la disminución de su conciencia integral del trabajo. Todo ello sin dejar de tener en cuenta la amenaza latente de la desocupación.

Esto nos lleva a puntualizar la distancia creciente hacia un "sentimiento de creatividad, comunicación y dominio" que creemos esencial y que se extiende más allá de la vida laboral, y que definimos como la necesidad de utilización de la capacidad creadora del hombre, la estimulación de su inteligencia y su acercamiento al sistema integral de trabajo al cual sirve.

De idéntica forma nos introducimos en el tema de la alienación laboral, entendida ésta como los trastornos intelectuales tanto temporales como permanentes emanados de la actividad del trabajo, y que se insertan en un delicado y complejo mecanismo relacionado con múltiples variables síquicas y complicadas relaciones sociales. Hallamos aquí que los determinantes son la falta de participación y atención social, el aislamiento y la carencia de personalización. Parcialmente la ausencia de algunos de estos componentes son comunes a etapas anteriores, pero la exteriorización de sus consecuencias y la ocurrencia creciente de éstas parecieran tener correlación con el adelanto tecnológico.

Automatización y alienación son conceptos ubicables en el futuro que ya están insertos en el presente, lo mismo que el fenómeno de los conglomerados urbanos y la contaminación ambiental, con la existencia de varias ciudades convertidas en verdaderas "megalópolis", donde las presiones tecnológicas y económicas mecanizan los procesos psicológicos y agreden sensorialmente. Estas áreas, primitivamente de emplazamiento, han tornado a ser de desplazamiento y pernoctación, ya que mayoritariamente los lugares de vivienda no coinciden con los de trabajo, y los traslados (con toda su secuela de inconvenientes) restan tiempo libre y suman tensiones que inevitablemente se trasladan al ámbito laboral.

La cultura industrial metropolitana que dista mucho de la rural, hace que también quienes arriban a las grandes ciudades provenientes de zonas menos pobladas o decididamente desoladas, se muestren con conductas atípicas, de precaria estructura

ética y búsqueda errática de valores compensatorios, con lo que la crisis de la estructura urbana tiende a agudizarse, no sin antes sufrir las heridas de ésta intromisión con la resultante de un vasto trauma social no exento de enfrentamientos. Las posibilidades laborales sobredimensionadas son las que inducen estos excedidos aglutinamientos, destruyendo antiguas armonías entre las cuales se halla el equilibrio ecológico, el cual hoy está seriamente comprometido en la mayoría de los países industrializados. Enfrentar la conveniencia de la purificación ambiental y la preservación de los ecosistemas supone decisiones políticas y económicas que pueden tener impacto negativo sobre la CVL aunque sean positivas respecto de la calidad de vida en general, habida cuenta de los cuantiosos recursos a invertir. La solución que propugnamos es una adecuada asignación de costos y un efecto neto general que denote superavit social.

Completando el panorama actual de la CVL no hemos querido omitir un breve repaso a las normas positivas que universalmente tutelan la relación laboral, y un muestreo acerca de la aplicación y resultados de lo que denominamos "nuevas proposiciones". En el primer caso hemos encontrado que la legislación comparada se ocupa con mucha mayor asiduidad de la "carga física" del trabajador que de la "carga mental" y la "carga moral", lo que no cierra del todo un enfoque globalista del tema que entendemos debe plasmarse en el derecho escrito. En el segundo hemos hallado la validación fáctica (en ámbitos y sistemas políticos, socio-económicos y culturales disímiles) de que la aplicación de las teorías no clásicas pueden hacer coincidir la mayor productividad con una mejor comprensión de las conductas laborales, humanizando las tareas y logrando una mejor CVL.

En cuanto a las perspectivas futuras de la calidad de vida laboral, básicamente la hemos atado a la suerte de dos grandes temas: el progreso de la automatización y los límites del crecimiento económico. Con relación al primero arriesgamos una tesis mixta acerca de la tasa del progreso tecnológico, de manera de aceptar una aceleración limitada por la capacidad de absorción de la sociedad, sin dejar de reconocer la irrevocabilidad del mismo. Este mecanismo de adaptación entre el hombre y el avance tecnológico, requiere del ser humano un esfuerzo para mejorarse a sí mismo, a riesgo de acentuar su dependencia exógena. Si bien la automatización no sobrevive por sí misma, es necesario en el tiempo el desarrollo compensatorio del organismo social, de modo que le permita conservar el control y cierto grado de independencia. Esto comprende la obligación de discernir entre el "ser" y el "deber ser" de la automatización, no discutiendo el sujeto sino los predicados múlti-

ples que puedan asignársele. Es decir, debe condicionarse el "progreso intrínseco" a la facultad de expandir "extrínsecamente" ese "progreso" equitativamente. Así como el hombre ejerció antaño dominio sobre la naturaleza, hoy debe realizarlo sobre la tecnología, a fin de no ahondar la ya importante asimetría entre lo espiritualmente deseable y el acontecer fáctico. El progreso de la automatización es un desafío para la humanidad, la cual debe levantar las salvaguardas sociales indispensables, a fin de convertirlo en una esperanza. No confiamos en que la automatización pueda crear empleos por sí misma, por lo que el peligro que el trabajo se convierta en un artículo de lujo debe ser previsto. Un "desempleo estructural" sería muy difícil de superar y en ese sentido hemos pormenorizado las dificultades de los mecanismos de subsidios.

Las soluciones que propugnamos, y que señalamos refidás con la administración tradicional, están insertas en un marco de cambio, creación, adaptación y flexibilidad. La administración racional del progreso de la automatización y la orientación de las empresas de mayor poder tecnológico hacia roles de "funciones sociales", nos parecen intentos que, sin evitar el conflicto, revalorizarán cualquier disenso en la búsqueda de un "estado de ser" ético.

En lo que hace al crecimiento económico, nuestro concepto de calidad de vida se ubica en un supuesto a través del cual el crecimiento económico (perteneciente al mundo de lo cuantificable) se iguala al crecimiento ético-cultural y socio-político (perteneciente al mundo de lo cualificable, por lo menos a primer análisis), no sin reconocer al crecimiento cuantitativo como condición preexistente al cualitativo. Nuestro interés en la medición cualitativa tiene por primordial objeto indagar los costos ocultos del crecimiento cuantitativo y la asignación de los mismos.

La conformación de las preferencias sociales denota prioridades que solo admiten cierto desvío que hemos definido como de "optimización cualitativa del crecimiento cuantitativo", el cual se ha ido restringiendo con el correr del tiempo. La CVL, como bien social primario fuera de toda prueba, es un concepto apto para medir los mencionados costos ocultos y para establecer el citado desvío tolerado.

De nuestro análisis de las distintas posiciones entre un crecimiento económico ininterrumpido y el establecimiento de un estado estacionario, extraemos una íntima vinculación con la CVL, la que en el primer caso deberá apuntar a un enfoque absoluto y en el segundo a uno relativo.

Si bien admitimos la existencia de los límites que denotan los parámetros físicos,

también confiamos en la capacidad creativa del hombre que bien puede hallar no solo la superación de estos límites sino también el equilibrio factible de las variables no físicas.

El deslinde temporal actual coloca al ser humano frente a disyunciones con riesgo, ante las cuales cuenta con elementos que le permiten discernir con excelente lucidez. En el caso de la CVL hemos comprobado la traslación hacia adelante de impulsos crecientes y acumulativos, que pueden llevarlo a la consecución de una "conciencia global equitativa" a través de la armonización de lo posible. Para ello se hará necesario un crecimiento económico cuantitativo redirigido, un crecimiento tecnológico absorbible, organizaciones empresariales más racionales y flexibles orientadas con sentido social, y -por ende- nuevos enfoques de la Teoría de la Administración y aún de la Economía Política.

Por otra parte y como reparación a una transgresión ética, será menester acortar la brecha tecnológica y de poder financiero y político entre el centro y la periferia, de modo que la distribución de un eventual incremento futuro de la CVL pueda devenir equitativa. La era del ocio relativo (mayor al actual) puede estar cerca para los países avanzados, no así para el resto del planeta, que sufrirá rezagos cuantitativos en la recepción de éste u otro bien social deseable, de persistir las actuales desigualdades.

En cuanto al ocio total, nos hemos pronunciado absolutamente por su inconveniencia, ya que ni la oportunidad de una hipotética automatización ilimitada inducirá a la humanidad a tolerar más ocio del necesario y a renunciar a los valores implícitos del trabajo humano, que no solo la ayudan a sustentarse sino también a transcurrirse.