

Los comportamientos en relación con el trabajo y el empleo

(Nuevos valores, ideologías dominantes y sus implicaciones)

Por el Profesor Luciano VENTURINI *

La generación de los "abuelos" creía en el espíritu de iniciativa; el héroe era el emprendedor y el sabio. La generación de los "padres" concedió mucha importancia a la seguridad social; la "nueva generación" a la toma de conciencia.

INTRODUCCION

En el debate político, sindical y cultural y en los análisis de los especialistas de ciencias sociales, pocos otros fenómenos se imponen con tanto vigor como los cambios de comportamiento ante el trabajo. Se han hecho de uso corriente, categorías y expresiones tales como "satisfacción en el trabajo", "calidad de la vida de trabajo", "humanización del trabajo"... Naturalmente, el hecho de que se discuta tanto a propósito de estas cuestiones no significa mucho que los términos del problema sean lo suficientemente claros y definidos; la intensidad del debate puede indicar, sin embargo, que algo está efectivamente cambiando. Pero ¿con qué intensidad, en qué dirección y con qué consecuencias?

No es tarea fácil contestar a estas preguntas. Por un lado, los análisis más vinculados a la dimensión política del problema no permiten a menudo retener los hechos distinguidos de su interpretación o separar la previsión de las consecuencias que pueden resultar de los auspicios o de los temores de los diferentes comentaristas. Sin embargo, también la contribución de las ciencias sociales parece aún insuficiente. La literatura es muy abundante, pero no homogénea, en cuanto a la formulación y al rigor metodológico. No se ha llegado a un completo acuerdo en la determinación de las categorías más notables y, a menudo, incluso en la definición de las variables. En un área típica donde, dadas las características y la complejidad de los problemas, el enfoque no puede ser sino interdisciplinario, cualesquiera esfuerzos bien determinados en esta dirección parecen aún más bien raros. Un problema todavía sin resolver, especialmente, está represen-

* Profesor de Economía Política en la Universidad Católica de Milán.

L. VENTURINI

tado por los pocos contactos que hay entre la investigación psicológica y sociológica, por una parte, y la teoría económica, por la otra.

Ni que decir tiene que, en este trabajo, estas lagunas no se llenarán; se tratará, por el contrario, de utilizar la literatura actual para presentar un cuadro lo suficientemente preciso de los cambios sobre el terreno en el comportamiento con relación al trabajo, de las determinantes de este fenómeno y de sus implicaciones.

El estudio está así articulado: en la primera sección, se presenta un breve resumen de las obras más recientes que han abordado, bajo el aspecto teórico y empírico, la relación entre las características del trabajo y el comportamiento ante el trabajo; más adelante (sección 2.^a), se aborda la cuestión de la estabilidad de esta relación, a través del análisis de las influencias que la aparición de nuevos valores y de un sistema diferente de preferencias puede acarrear; la sección 3.^a contempla las consecuencias que los cambios de actitudes pueden provocar en los comportamientos de la oferta en el mercado del trabajo y, sobre todo, para el *job performance*. El trabajo termina con un intento de atrapar algunas posibles implicaciones para la organización del trabajo, la gestión del tiempo de trabajo y las perspectivas de "democracia industrial".

SECCIÓN 1.^a: LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO COMO DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO

En el análisis de los factores importantes para la determinación del comportamiento con relación al trabajo, las características del empleo son las que desempeñan un papel preponderante. Sobre todo en lo que respecta a la relación entre estas características y la satisfacción en el trabajo es donde la literatura es particularmente abundante.

Sin embargo, la investigación teórica y empírica ha tenido que superar enormes obstáculos antes de conseguir resultados apreciables. La credibilidad de las primeras obras estaba coartada por el hecho de que el enfoque no tenía ninguna base sólida conceptual y teórica, de donde poder sacar claras hipótesis susceptibles de una verificación empírica. La medida de la *job satisfaction* se basaba además en estimaciones subjetivas del investigador o en medidas no apropiadas. Para apreciar la forma en que las diversas características que definen la "calidad" de un empleo determinado influyen en la actitud del trabajador, la clasificación de estas características reviste una importancia muy grande.

Punto de referencia obligado es la teoría de las necesidades de Maslow (1954). La taxonomía de Maslow presenta una clasificación de necesidades articulada en cinco grupos (necesidades fisiológicas, sociales, de seguridad, de estimación y de autorrealización). Un importante corolario de la jerarquía de las necesidades de Maslow es la importancia que para el comportamiento ante el trabajo revisten las necesidades de un orden superior, tales como la estimación y la autorrealización. Incluso si la evidencia proporcionada por los análisis factoriales no es siempre unívoca para confirmar la validez de estas jerarquías, proporciona, sin duda alguna, un punto de referencia para la investi-

gación aplicada sobre los comportamientos ante el trabajo (RONEN y KRAUT, 1980).

Una de las primeras, y sin duda una de las clasificaciones más populares de las características de un empleo, ha sido propuesta por HERZBERG (1959) por su distinción entre factores de "higiene" relativos al "contexto" y factores motivadores relativos al contenido del trabajo.

Pero, hasta hace poco, no se han abordado en términos convenientes los diversos problemas relativos a la clasificación de las variables, a su medida y a la necesidad de disponer de un cuadro teórico conceptual lo suficientemente riguroso.

Las obras de HACKMAN y de OLDHAM (1975) aportan, meritoriamente, una base a estas evoluciones. De acuerdo con su formulación, es posible obtener un comportamiento positivo ante el trabajo (es decir, una alta motivación interior, un grado elevado de satisfacción y de implicación en el trabajo), en presencia de tres "estados psicológicos críticos" solamente. Para expresar un comportamiento positivo, el trabajador debe realizar un trabajo que tenga un sentido; debe ser responsable de los resultados de su trabajo y debe poder conocer los resultados concretos de su actividad. Las características del trabajo deben ser tales que garanticen la presencia simultánea de cada uno de estos tres estados psicológicos. La teoría admite, en efecto, que las dimensiones importantes para la determinación del comportamiento ante el trabajo se combinan a través de una relación multiplicadora. En consecuencia, un aumento en cualquiera de las dimensiones fundamentales se traduce en un comportamiento más favorable, pero basta con un valor bajo en cualquiera de los tres componentes fundamentales (sentido, autonomía y conocimiento de los resultados del trabajo) para reducir sensiblemente la "calidad" del trabajo y el comportamiento del trabajador.

De aquí en adelante, se tiene una abundante evidencia empírica que apoya esta teoría y, más en general, se ha demostrado y comprobado ampliamente que hay una relación entre las características intrínsecas del trabajo, la actitud y el comportamiento de los trabajadores (1).

Un número considerable de investigaciones, aunque diferentes en cuanto a nivel y a calidad de enfoque, confirma, pues, que, para implicar emotivamente al trabajador, garantizarle una satisfacción elevada y obtener una justa motivación interior, las características intrínsecas del trabajo revisten una importancia fundamental. Puede afirmarse que, raramente en las ciencias sociales, la investigación ha producido resultados tan concluyentes.

Debe entenderse que incluso las características extrínsecas, el "contexto" donde se incluye un trabajo productivo, son importantes. OLDHAM y otros (1976) señalan que factores extrínsecos, como son la seguridad, la retribución, el sistema de control, las relaciones con los demás trabajadores, influyen (y moderan) la relación entre dimensión del trabajo y comportamientos. Las recientes evoluciones tienden, entre otras

(1) Véanse especialmente las obras de BRIEF y ALDAG (1975), OLDHAM, HACKMAN y PEARCE (1976), UMSTOT, BELL y MITCHELL (1976), WANOUS (1974).

L. VENTURINI

cosas, a dilatar el número de aspectos que entran en la definición del "contexto".

Por ejemplo, SALANCIK y PFEFFER (1978) han subrayado la exigencia de ampliar el análisis de las determinantes de la *job attitude* para tener en consideración el contexto social donde está introducido el trabajador. El hecho de que el trabajador no opera individualmente, sino que está introducido en un grupo de trabajo, puede, en efecto, acarrear importantes consecuencias. No es, por tanto, suficiente tomar en consideración las reacciones individuales como si las relaciones entre los demás trabajadores no ejercieran de por sí una influencia precisa. En efecto, si el grupo de trabajo influye en la forma en que los trabajadores perciben las características del trabajo, éstas ya no pueden ser consideradas como un simple dato objetivo, sino como el resultado de un complejo proceso social donde las dimensiones objetivas se han infiltrado y se han calculado según las actitudes, los valores y las motivaciones del grupo de trabajo o, más en general, de otros trabajadores.

La evidencia empírica de que se dispone es todavía insuficiente, pero parece sostener la hipótesis de que existen significativos "efectos sociales" en la percepción de las características del trabajo. Algunas investigaciones han llegado a la conclusión de que estos efectos parecen incluso ejercer un impacto superior al de las dimensiones objetivas del empleo (O'REILLY y CALDWEL, 1979); otras, que el ejemplo y el comportamiento de los demás son tan importantes como las características objetivas del trabajo (2).

El número de factores y de variables que es preciso tener en consideración para disponer de una representación completa del proceso de formación del comportamiento ante el trabajo es, sin embargo, todavía más elevado. La reflexión socio-psicológica más reciente indica, en efecto, que este comportamiento puede ser convenientemente comprendido tan sólo si se consideran incluso variables extrañas al medio del trabajo. Las condiciones más generales relativas a la vida del trabajador, a sus relaciones sociales, representan, en efecto, factores que pueden influir en su comportamiento ante el trabajo.

Todo esto, en el plano del "sentido común", puede parecer naturalmente más bien previsto, pero los especialistas de la *job satisfaction* no han tomado generalmente de ningún modo en consideración de manera sistemática un amplio "espectro" de "extra-workplace variables"; por el contrario se han interesado casi exclusivamente en el impacto sobre la satisfacción en el trabajo de las "job variables". Las tentativas de verificar empíricamente la relación entre la satisfacción en el trabajo y el más amplio contexto de vida del trabajador fuera del trabajo son una evolución relativamente reciente (RICE, NEAR y HUNT, 1979).

Estas evoluciones parecen, pues, particularmente importantes para una definición más precisa del papel de los diferentes factores que contribuyen a definir el comportamiento ante el trabajo.

(2) Para una exposición breve pero más completa de las relaciones supuestas para el modelo de SALANCIK y PFEFFER y para un *survey* de las verificaciones empíricas disponibles, véase PFEFFER (1980).

Ni que decir tiene que, a medida que aumenta el número de factores considerados, el cuadro se complica, el número de relaciones aumenta y se hace más difícil comprobar correctamente la relación que hay entre las características del empleo y el comportamiento.

Ciertas primeras tentativas de verificación empírica confirman que las variables *extra-work* pueden ejercer un importante impacto en la *job satisfaction*, independientemente de las variables que expresan las características del empleo (RICE, NEAR y HUNT, 1979). En cualquier caso, estas últimas variables conservan su importancia. Sin entrar, por el momento, en la carne viva del asunto en lo que se refiere al papel que pueden representar los factores de "higiene", es extremadamente significativo poner de relieve la importancia que la teoría y la evidencia empírica dan a las características intrínsecas del trabajo.

SECCIÓN 2.ª: EL COMPORTAMIENTO ANTE EL TRABAJO: ¿HA CAMBIADO?

Si comparamos los resultados a los cuales ha llegado la literatura que los ha examinado, con las características actuales del trabajo en las modernas sociedades industriales, inmediatamente puede uno darse cuenta de por qué, en tales sociedades, el comportamiento con respecto al trabajo puede constituir uno de los problemas más delicados. En efecto, en la mayoría de los trabajos, no se satisfacen las exigencias de creatividad y de autorrealización, casi no se exige asumir sobre sí cierta responsabilidad, no se solicita la iniciativa de los trabajadores. Por el contrario, el trabajo es anónimo, extremadamente dividido, repetitivo, sometido a controles rigurosos que el trabajador considera abrumadores y autoritarios. Todo esto no solamente afecta al trabajo manual, sino que, en creciente medida, expresa las condiciones de los propios empleados. Si ésta es la situación real y si hay, como se ha visto, una relación directa entre características intrínsecas del trabajo y comportamiento, resulta difícil esperar un comportamiento particularmente positivo.

2.1. *Las tendencias presentes en el comportamiento ante el trabajo*

El debate en curso afecta, sin embargo, a la cuestión del cambio en el tiempo y a las modificaciones que actualmente estarían presentes en el comportamiento ante el trabajo, más bien que a la cuestión del "nivel" y, precisamente, al hecho de que el comportamiento sea más o menos favorable.

Por diversos lados, incluso con cierto énfasis y valoraciones diferentes, se pone en evidencia que el comportamiento ante el trabajo ha cambiado y (o bien) está cambiando. Con frecuencia, estos juicios se basan más en estimaciones subjetivas y sensaciones que en observaciones empíricas rigurosas. Por tanto, vale la pena intentar un análisis que sea lo más completo posible y digno de fe, como base de partida indispensable para consideraciones sucesivas.

En efecto, falta, para el conjunto de elementos que concurren en la definición del comportamiento ante el trabajo, un resumen estadístico apropiado.

L. VENTURINI

Las medidas "subjetivas" (como, por ejemplo, las medidas de la *job satisfaction*) han alcanzado un nivel metodológico satisfactorio tan sólo hace muy poco tiempo. Las obras menos recientes son, así, poco dignas de fe y, a menudo, incomparables con las obras posteriores. Así pues, resulta difícil, si no imposible, obtener series históricas justas para esta variable.

Las medidas "objetivas" del comportamiento ante el trabajo se basan en *proxies* (absentismo, *turnover*, huelgas), que no siempre son particularmente satisfactorios, dependiendo de tales fenómenos, por lo menos en parte, otros factores además del comportamiento ante el trabajo.

Por tanto, un cuadro satisfactorio solamente puede provenir de un análisis que considere el conjunto de informaciones disponibles.

En lo que respecta a las investigaciones sobre la *job satisfaction* —que son las más extendidas—, es preciso decir que las medidas directas, o subjetivas, no señalan de ningún modo grandes cambios. Las encuestas indican normalmente qué porcentajes más bien elevados de trabajadores se declaran mediana o suficientemente satisfechos de su trabajo, mientras que, en general, es muy bajo el porcentaje de trabajadores que se declaran decididamente insatisfechos. Estos porcentajes parecen más bien estables con el tiempo, de modo que no aparece, al parecer, sobre la base de medidas subjetivas, ningún *trend* (giro, tendencia) decreciente en la satisfacción (3).

Gran cantidad de recientes encuestas indican, sin embargo, que las mujeres y, sobre todo las jóvenes, presentan los puntos más elevados de insatisfacción (GARDELL, 1976). Naturalmente, esto puede depender del hecho de que las características del trabajo son diferentes (y peores) para estos componentes de la fuerza del trabajo, pero esto también puede significar que, en las nuevas generaciones, surgen comportamientos diferentes. El comportamiento de las nuevas generaciones puede, en efecto, ser una indicación muy importante para verificar la hipótesis de cambio en la actitud hacia el trabajo. Desafortunadamente, es difícil encontrar suficientes informaciones estadísticas para resolver esta cuestión. Es preciso, seguramente, tener en cuenta que la actitud hacia el trabajo puede presentar variaciones en los diversos estadios del ciclo de vida, mientras que nosotros estamos evidentemente interesados en descubrir si existen los cambios entre generaciones y qué importancia tienen. Una respuesta correcta debe tener, por tanto, en cuenta la existencia de un problema metodológico. Eventuales diferencias intergeneracionales apenas pueden ser interpretadas resueltamente como tales, sino que deben, por lo menos en parte, atribuirse a la diferencia en el estadio de vida.

Para abordar el problema como es debido, lo ideal sería disponer de *datos longitudinales* para periodos de tiempo lo suficientemente extensos. Pero los *longitudinal surveys*, allá donde existen, representan una innovación demasiado reciente y no cubren todavía periodos extensos de observación; además, todavía no han sido plenamente uti-

(3) Para un análisis de los problemas y de las dificultades metodológicas y una valoración correcta de los resultados de las investigaciones basadas en medidas subjetivas, véase la obra de THURMAN (1977).

lizados para dar respuesta a tales problemas (PETTERSON, 1979). No nos sorprenda, por tanto, que las indicaciones proporcionadas por estos análisis sean, a menudo, contradictorias (4).

Las medidas "objetivas" representadas por los grados de absentismo, de *turnover* y por huelgas, parecen proporcionar un apoyo más preciso a la hipótesis de un cambio de comportamiento ante el trabajo.

Cada una de estas variables ha presentado aumentos más o menos sensibles en el curso de estos últimos años, aun cuando el nivel cualitativo de la información estadística sugiere cierta prudencia, sobre todo en lo que se refiere a las comparaciones con el extranjero. Por ello, el curso de las huelgas adquiere una importancia muy particular. Para esta variable, se dispone, en efecto, de datos más creíbles (y para un elevado número de países) y, para su interpretación, hay numerosos análisis teórico-empíricos. En un buen número de estos análisis, el aumento de las huelgas que se ha producido en el transcurso de estos últimos años, ha sido puesto en relación *incluso* con los nuevos comportamientos observados por los trabajadores (CLARKE, 1980; REVANS, 1972). El curso de las huelgas puede depender, por tanto, también, del comportamiento ante el trabajo y el aumento de las huelgas en el curso de estos últimos años puede señalar que algo ha cambiado en este comportamiento.

Ciertas actitudes objetivas en el mercado del trabajo, como el curso de las huelgas y el absentismo, la creciente insatisfacción, representan, pues, elementos importantes para la verificación de la hipótesis de un cambio de actitud hacia el trabajo.

Sin embargo, otros dos elementos merecen tenerse en consideración. El primero está representado por el fenómeno del "rechazo del trabajo". No se trata *tanto* del rechazo del trabajo *muy breve* (esto no existe más que en las interpretaciones más avanzadas e ideológicas), como del rechazo de ciertos trabajos, de los más fastidiosos o de los más repetitivos, vacíos de contenido o peligrosos. Las dimensiones de este fenómeno, aunque no constituyen una novedad, parecen aumentar.

Sin embargo, el dato más importante que apoya la tesis del cambio en las actitudes hacia el trabajo es la enorme difusión de lo que se define como una "actitud instrumental". Al mismo tiempo que proporcionan interpretaciones diferentes sobre las causas de esta actitud, numerosos autores están de acuerdo en subrayar la óptica instrumental a través de la cual un creciente número de trabajadores consideran su trabajo, que no es visto más que como una sencilla fuente de ingresos, mientras que, únicamente fuera del trabajo, se busca la satisfacción de las necesidades no materiales (GOLDTHORPE, 1968; MACKINNON, 1980).

Aun cuando la evidencia empírica presenta todavía numerosas lagunas, podemos afirmar, pues, que los cambios en la actitud hacia el trabajo no dependen solamente de sensaciones o de valoraciones más

(4) Por ejemplo, mientras que la *National Longitudinal Survey of Labour Market Experience* (NLS) parece registrar un descenso en el tiempo de la *job satisfaction*, la *Michigan Work Quality of Employment Survey* no confirma en absoluto este modelo (FREEMAN, 1978).

L. VENTURINI

o menos subjetivas; en todos los casos, estas sensaciones expresan un dato real: la actitud de los trabajadores ante el trabajo está cambiando; adquiere dimensiones cada vez más críticas y cada vez más desfavorables con relación a los contenidos intrínsecos del trabajo y, cuando se hace "instrumental", se revela como la crítica más radical, pues es la expresión de una revisión draconiana de las expectativas del trabajador, de un "trabajador desalentado" que termina por ver en su trabajo exclusivamente la fuente material de su existencia.

2.2. *En los orígenes del fenómeno*

Abordemos ahora el problema de los factores que pueden haber determinado tales cambios en la actitud hacia el trabajo.

En vista del énfasis que, ya hemos visto, la literatura pone en la relación entre las características intrínsecas del trabajo y la actitud, se formula espontáneamente la hipótesis de que los cambios en presencia están estrechamente unidos a las modificaciones intervenidas en las características del trabajo por efecto de cambios tecnológicos y organizadores. En efecto, muchos autores subrayan la responsabilidad de la "organización científica del trabajo" con la creciente división y la partición del trabajo que ella acarrea. Aceptar esta división como única explicación de los cambios en curso nos parece, no obstante, insuficiente. Ante todo, una creciente división del trabajo ya casi no es una novedad. Es después de que la revolución industrial ha tomado su impulso cuando dicho proceso está presente, mientras que mucho más reciente es el fenómeno del cambio en las actitudes hacia el trabajo. Y aunque el cambio tecnológico y organizador se ha intensificado en el curso de estos últimos años, parece difícil sostener que ello ha acarreado tal agravamiento de las condiciones de trabajo que pueda justificarse un cambio tan notable de la actitud hacia el trabajo. Es preciso poner de manifiesto otros factores ya muy evidentes. Y es razonable buscar estos factores en los cambios habidos en el sistema de valores y de preferencias.

Parece muy evidente que, a este nivel, se produzcan cambios importantes. Es más difícil tratar de captar las implicaciones de estos cambios en lo que respecta a las actitudes frente al trabajo. A este propósito, se presentan graves problemas de naturaleza metodológica, además de una insuficiente información cuantitativa.

Sin embargo, existe cierto número de encuestas de donde es posible recoger elementos útiles. El acercamiento de estas búsquedas es más bien tosco. En general, consiste en establecer un programa de investigaciones relativas a la importancia y al valor o al sentido que la gente atribuye al trabajo en general, de tal forma que los resultados que se obtengan puedan ser comparados con los que se han obtenido en encuestas anteriores. El modelo no estaba evidentemente constituido por las mismas personas: estas investigaciones se limitan a mantener constantes, lo más posible, los criterios y las cuestiones formuladas a fin de permitir una comprobación de la importancia, la amplitud y la dirección del cambio en los valores y en el sistema de preferencias con respecto al trabajo.

Nos remitiremos a los resultados de algunas de estas investigaciones para tratar de obtener un cuadro de cambios presentes en los principales países; captar la dimensión espacial de los cambios presentes en los principales países. Captar la dimensión espacial de los cambios en curso nos parece en efecto decisivo para formar una valoración apropiada del fenómeno. Ciertas obras suecas nos proporcionarán algunas indicaciones interesantes. Una investigación efectuada por el *Swedish Institute for Public Opinion Research* (SIFO), dirigida a jóvenes entre edades de doce y veinticinco años, ha permitido comprobar la existencia de claras diferencias intergeneracionales:

“en la generación de los ‘abuelos’, la base de la propia estimación residía en la propiedad; en la de los ‘padres’, en la posición social; en la nueva generación, reside en la participación en la elección social. La generación de los ‘abuelos’ creía en el espíritu de iniciativa; el héroe era el emprendedor y el sabio. La generación de los ‘padres’ concedió mucha importancia a la seguridad social; la ‘nueva generación’, a la toma de conciencia’ (5).

Siguiendo con Suecia, una encuesta en el curso de la cual se preguntó a un número de personas cuya edad oscilaba entre los dieciocho y los cincuenta y cinco años si prestaban más importancia y atribuían más valor a la familia, al trabajo o bien al tiempo libre, ha revelado cambios intergeneracionales en el sistema de valores. En 1955, solamente el 13 por 100 de las personas entrevistadas respondieron que “el tiempo libre”; un 33 por 100 contestó que el “trabajo” y un 45 por 100, la “familia”. En 1977, una *cross-section* análoga de suecos dio resultados netamente diferentes: el porcentaje de respuestas indicando que el trabajo era la razón principal de la vida se redujo a la mitad (del 33 por 100 al 17 por 100). La posición de la familia sufrió un descenso muy ligero (del 45 por 100 en 1955 al 41 por 100 en 1977). La importancia del tiempo libre, por el contrario, aumentó claramente, atribuyendo el porcentaje de las personas entrevistadas al tiempo libre la importancia principal en un 27 por 100 en 1977 contra un 13 por 100 en 1955 (6).

Estos resultados parecen, pues, indicar una mayor preferencia por el tiempo libre en las nuevas generaciones; además, parecen avalar la hipótesis de que hay presentes efectos de *spill-over* entre las generaciones que se sigan; las nuevas generaciones no sólo representarán valores y preferencias diferentes, sino que, también, contribuirán a modificar los valores y las preferencias de las generaciones anteriores. No se explicarían de otro modo los cambios draconianos producidos,

(5) El párrafo citado es de UCCELLI e IVALDI (1980).

(6) Dada la forma extremadamente vaga en que se formuló la pregunta, la mayor importancia que ha tomado el tiempo libre no puede interpretarse decididamente como un cambio en las preferencias subjetivas. Las respuestas obtenidas pueden depender del hecho puramente cuantitativo de que, en el curso de la posguerra, el tiempo libre ha aumentado. Así, el trabajo resultaría menos (y el tiempo libre más) importante en la vida de los suecos por el simple hecho de que actualmente trabajan menos y disfrutan de más tiempo libre. Sin embargo, la amplitud de las diferencias en los porcentajes dados a conocer parece demasiado pronunciada para no depender también de cambios en las preferencias.

L. VENTURINI

en poco más de veinte años, en las opiniones de un sector de la población activa de edades muy diferentes (de dieciocho a cincuenta y cinco años).

En cuanto a los Estados Unidos, YANKELOVICH (1978) ha hecho observar que "una nueva generación, formada a continuación de los movimientos sociales de los años "sesenta" y que ha llegado a su mayoría en el curso de los años "setenta", presenta una serie de valores y de credos tan diferentes de los tradicionales que nos permite contemplar la transformación del carácter del trabajo en el curso de los años "ochenta".

Más adelante, trataremos de decir algo acerca de las causas del fenómeno y de sus posibles implicaciones. Por el momento, bastará con reunir elementos más precisos referentes a los *patterns* que van apareciendo. Para los Estados Unidos, esto casi no presenta problemas particulares, ya que la evidencia empírica de que se dispone parece más bien consistente. Por ejemplo, en una obra publicada recientemente, BEST (1978) ha pedido a un sector representativo de la fuerza del trabajo de este gran país que indicara la alternativa preferida entre las siguientes: trabajar durante más tiempo al tipo de salario normal y ganar más; trabajar el mismo tiempo y obtener la misma retribución; trabajar menos y ganar menos. Las mismas alternativas fueron presentadas a un sector análogo en 1966 y las elecciones fueron como sigue: el 56 por 100 de los trabajadores prefería la situación de hecho; el 34 por 100 quería trabajar más y ganar más, mientras que solamente el 10 por 100 declaró querer trabajar menos y ganar menos.

En 1976, las respuestas fueron sensiblemente diferentes: el 62,7 por 100 de las personas entrevistadas prefería la situación actual; el 16,2 por 100 quería trabajar más y ganar más, mientras que se elevó al 21,1 por 100 el porcentaje de los que se declararon dispuestos a reducir sus ingresos a condición de trabajar menos.

Incluso la sociedad japonesa que, para un observador extraño, puede parecer la expresión más sólida de devoción al trabajo, casi no parece estar al abrigo de cambios profundos. Los trabajadores japoneses siguen atribuyendo todavía una gran importancia al trabajo y expresan una adhesión particularmente grande con relación a lo que se produce; por otra parte, sin embargo, están produciéndose cambios que, por su importancia y su dirección, parecen totalmente análogos a los de otros países. Los valores cambian de generación en generación y los jóvenes atribuyen una creciente importancia a las necesidades de autorrealización, manifiestan un interés en decadencia por el trabajo, una identificación muy insuficiente con la situación dada y una movilidad creciente. Así, como ha hecho observar SHIN-ICHI TAKEZAWA (1975), "los problemas que el Japón debe afrontar pueden ser considerados completamente iguales a aquéllos ante los cuales se encuentran los países de una industrialización más antigua".

Puede decirse exactamente lo mismo con respecto a lo que sucede en Italia, donde:

"increíblemente elevado es hoy el número de jóvenes que buscan un trabajo *part-time*, o periódico, que no sea exce-

sivamente fatigoso ni repetitivo, bien remunerado, sin implicaciones ni responsabilidades, con horarios reducidos y prolongadas vacaciones, que ofrezcan la posibilidad de beneficiarse de excedencias de cierta duración con motivo de estudios o viajes, contemplando desplazamientos al extranjero e intensas relaciones sociales. No es que los jóvenes se nieguen a trabajar; es que, en nuestros días, el trabajo interesa a los jóvenes—y a una parte de los adultos—si les aporta una autorrealización total, lo cual significa libertad creativa y expresiva, autonomía, ningún servilismo a horarios, a reglas y a subordinaciones jerárquicas” (CALVI, 1980).

Si bien incompleto y no sistemático, este cuadro parece, sin embargo, suficiente para captar algunos aspectos de un gran relieve. Ante todo, se saca de él que es evidente que se producen profundos cambios en el sistema de valores y de preferencias relativas al trabajo y a la elección de ocupación. Si quisiéramos resumir, y en parte precisar mejor, lo que se ha observado y hecho notar, podríamos decir que las líneas básicas de los cambios en presencia son las siguientes:

- (I) crecientes aspiraciones y necesidades de independencia y de autorrealización en el trabajo;
- (II) una preferencia más marcada por el tiempo libre y por la posibilidad de “personalizar” la gestión del tiempo de trabajo;
- (III) ya no se considera el trabajo como la única fuente de identidad, sino que, al mismo tiempo, la significación que la gente (especialmente los jóvenes y el componente femenino de la fuerza laboral) atribuye al trabajo como símbolo de estado casi no disminuye y, si es posible, aumenta.

El otro dato acerca del cual es conveniente reflexionar es que dichos cambios están presentes en un número elevado de países.

Aun cuando, ciertamente, existen especificidades locales y nacionales, se puede comprobar inmediatamente que el fenómeno afecta a la casi totalidad de los países industriales avanzados; por ello puede sostenerse razonablemente que es general.

Para comodidad de expresión, afirmaremos que este fenómeno representa la aparición de una nueva “ética del trabajo”, diferente a la tradicional, y nos referiremos a la fuerza laboral que lo expresa como “nueva oferta de trabajo”.

Los comportamientos y las actitudes ante el trabajo y la ocupación de esta “nueva oferta de trabajo” no dependen, por tanto, solamente de las características y de los contenidos del trabajo, sino que están también influidos por los profundos cambios que intervienen a nivel de los valores, de las aspiraciones, de las preferencias, en resumen, por la “ética del trabajo”.

Dicho de otra forma, la relación entre las características del trabajo y las actitudes para con el trabajo no es estable: cambios producidos

L. VENTURINI

en la ética del trabajo pueden influir en la actitud, independientemente de los contenidos, más o menos satisfactorios, del trabajo. En nuestros días, está operándose un cambio en los valores y en las necesidades, y la dirección de este cambio es tal que provoca actitudes menos favorables de la actitud en general ante el trabajo: en efecto, las aspiraciones aumentan, mientras que casi no puede decirse tanto de la "calidad de la vida de trabajo" que, a lo sumo, se agrava.

Por tanto, puede estimarse que los cambios habidos en la ética del trabajo desempeñan un papel decisivo para la explicación del curso de las actitudes ante el trabajo.

De acuerdo con otra interpretación, en el origen de los comportamientos de la "nueva oferta de trabajo", no había simplemente los cambios que se producen al nivel de la ética del trabajo, sino que había, sobre todo, mayores "grados de libertad" derivantes de un aumento de las alternativas disponibles. Para DENISON (1979), por ejemplo, el rechazar trabajos que ensucian y que son pesados o peligrosos, no se debe ciertamente a cambios habidos en las preferencias de los trabajadores, sino que puede ser, sobre todo, el resultado de "la existencia de mayor número de alternativas". Hay un elemento de verdad en este argumento. En efecto, en principio, es preciso reconocer que diferentes actitudes y comportamientos pueden no depender tanto de cambios habidos en la ética del trabajo como simplemente del hecho de que se hace imposible ejercer las verdaderas preferencias.

Dicho de otra forma, no son las preferencias lo que cambia, sino que son los lazos que impedían su revelación completa los que se sueltan.

Sin embargo, el alcance explicativo de este argumento parece limitado e insuficiente. El hecho de que se ofrecen alternativas mejores puede, en efecto, contribuir a explicar solamente algunos de los comportamientos que determinan un cambio de actitud ante el trabajo. Por ejemplo, considerables aumentos en la demanda de trabajo pueden empujar a algunos componentes de la oferta a rechazar ciertos trabajos que no satisfagan normas cualitativas bien determinadas. Así, es posible que el rechazo de trabajos sucios y peligrosos no emane de cambios habidos en la ética del trabajo, ya que no era la "ética protestante" la que empujó a la gente a aceptar tales trabajos, sino, más bien, la ausencia o la falta de alternativas. Sin embargo, es difícil creer que los cambios en las actitudes ante el trabajo puedan explicarse exclusivamente en función de mejores alternativas.

En todo caso, es difícil negar que estén produciéndose modificaciones importantes en el sistema de valores.

Los que llaman la atención sobre los cambios que se han producido en la ética del trabajo tienen, por otra parte, buenos argumentos que anticipar. Introducen estos cambios en el cuadro general de la evolución de los valores en lo que respecta a la familia, la escuela y las instituciones en general. En un mundo que se transforma, que cambia continuamente, sería en efecto sorprendente que la ética del trabajo permaneciera inmutable.

Ni que decir tiene que estas consideraciones hacen plausible la hipó-

tesis de un cambio de valores que forman la base de los comportamientos ante el trabajo, pero no representan una explicación de ello. Un análisis detallado de los factores que forman la base de los cambios de la ética del trabajo se sale de los objetivos que nos hemos fijado o propuesto en esta obra. Adelantamos, no obstante, ciertas consideraciones que nos parecen de utilidad no sólo para comprender cómo estos cambios eran también previsibles, además de plausibles, sino también para considerarlos constructivos. En efecto, hay una interpretación del fenómeno que se resume en esta expresión: "la gente ya no tiene gana de trabajar". Esta visión no capta ninguna dinámica evolutiva en los valores, sino que comprueba, con énfasis, de forma muy simple, la desaparición: la ética del trabajo no cambia, sencillamente es que ya no existe.

Sin embargo, este punto de vista no parece particularmente satisfactorio. Sus implicaciones políticas parecen, especialmente, más bien desalentadoras. Siempre se juzga desagradable y lamentable oír decir que "antes, todo iba mejor". Naturalmente, éste es un juicio de valor y no un argumento.

Sin embargo, también hay argumentos valederos y eficaces para negar esta visión. Ante todo, hay que tener en cuenta que resulta debilitada por el carácter bien conocido y general del fenómeno. Como se ha visto, los cambios de los valores se producen en todos los países industriales avanzados: ¿cómo es posible que en ninguna parte la gente tenga ya ganas de trabajar?

No se puede excluir, en principio, que en todas partes operan factores que incluso llevan precisamente a ese resultado; pero parece razonable pensar que, en realidad, el retorno a dinámicas comunes a todos los países hace plausible, no la hipótesis de la "desaparición" de la ética del trabajo, sino, más bien, la de una transformación de su parte, del nacimiento de valores nuevos, de una estructura diferente de las preferencias. La hipótesis más aceptable, sitúa, en efecto, en la base de estos cambios, factores tales como la mejora de los niveles de vida y (o) el aumento de los niveles de instrucción que se producen en la mayor parte de los países en esta posguerra. Siguiendo esta interpretación, a medida que aumentan los ingresos y los niveles de instrucción, surgen nuevas necesidades, un creciente número de trabajadores atribuye cada vez más importancia a las exigencias de la creatividad y la autorrealización (CARDELL, 1976; KASSALOW, 1977; RITZER, 1978; WESTLEY, 1979).

Esta interpretación parece tener sólidas bases analíticas: un salto de calidad en las necesidades puede, en efecto, ser afrontado por la sociología y por la psicología, refiriéndose, por ejemplo, a la teoría de las necesidades de MASLOW; el economista apenas se encuentra cómodo cuando tiene que explicar cambios habidos en las preferencias que él tiene generalmente la costumbre de tomar como datos; es que, como los toma como datos, que no son forzosamente invariables, no está lejos de la idea de que tales preferencias pueden cambiar con el tiempo, sobre todo por efecto y a causa de un aumento real de los ingresos (7).

(7) Puede haber una preferencia más clara para el tiempo libre, si se considera el tiempo libre como una mercancía cualquiera, en

L. VENTURINI

Parece, pues, correcto hablar con certeza de valores y preferencias que cambian y atribuir estos cambios a las profundas transformaciones económicas y sociales en curso, aun cuando, naturalmente, sería ingenuo estimar que estos procesos no presentan sino valencias positivas o que no están acompañados por implicaciones y aspectos a menudo inquietantes.

SECCIÓN 3.^a: ACTITUDES, RENDIMIENTO Y CAMBIOS EN LA CALIDAD DEL TRABAJO

Ahora abordaremos el análisis de las consecuencias que los cambios en los valores y en las actitudes ante el trabajo comportan para el *job performance*. Los elementos que constituyen el *job performance* son múltiples. Se va desde el absentismo, al *turnover*, a las huelgas, a la intensidad de la prestación de trabajo o de servicios (*esfuerzo*). Bien entendido, el efecto global depende del peso relativo de cada uno de los elementos que forman el *job performance* y el *esfuerzo* debería realizar un papel crucial, visto que se trata de un determinante directo de la productividad del trabajo.

La literatura teórico-empírica sobre las determinantes del *job performance* parece estar muy lejos de proporcionar indicaciones precisas y dignas de fe. Sin embargo, pueden obtenerse algunas indicaciones útiles. La relación más estudiada es la que hay entre *job satisfaction*, *effort* y productividad del trabajo. No obstante, la existencia o no de tal relación parece hoy, todavía, desprovista de una evidencia empírica conclusiva. En 1955, BRAYFIELD y CROCKETT, en una exposición y una revista bastante detalladas de la literatura de los treinta años precedentes, solamente encontraron un apoyo muy débil a la hipótesis de una relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

STRAUSS (1974) sostiene que "una reciente investigación ha establecido que no hay ninguna relación sencilla entre la satisfacción y la productividad. Hay trabajadores satisfechos que no trabajan forzosamente con más intensidad y, en algunos casos, lo contrario es lo cierto". En 1975, MAGAROV llegó a conclusiones idénticas: "la diferencia entre *overworkers* y *underworkers* no emana en mucho de niveles más o menos elevados de satisfacción". HAKMAN y OLDFAM, como se ha tenido ocasión de ver, han comprobado que buenas condiciones de trabajo pueden determinar tanto una actitud favorable ante el trabajo como altos niveles de *rendimiento*, pero su teoría parece estar confirmada por la evidencia empírica para las determinantes de la actitud más que por las consecuencias de la actitud sobre el *job performance*.

Una obra reciente de ORPEN (1979), donde se ha intentado controlar el impacto de las mejoras en la organización del trabajo, ha propor-

términos de predominancia del *efecto de los ingresos* sobre el de *sustitución*. La referencia o la alusión a estos instrumentos analíticos permite explicar la razón por la cual el aumento de los salarios reales va unido históricamente a una disminución de las horas de trabajo. Como consecuencia del aumento de sus ingresos, los trabajadores adquieren más mercancías y, por consiguiente, más *ocio* y, por tanto, desean trabajar menos y (o) menos duramente (*leisure on the job*). Todo ello, evidentemente, a condición de que el tiempo libre no sea un bien inferior; hipótesis más que plausible.

cionado, por ejemplo, resultados que están de acuerdo con la teoría de HAKMAN y de OLDFHAM en lo que respecta al efecto positivo de estos cambios sobre la *job satisfaction*. ORGEN nos muestra, en efecto, cómo el enriquecimiento de las funciones ha acarreado la reducción del absentismo y del *turnover*, pero no el aumento de la productividad.

Incluso otras diversas obras, que han tratado de poner en evidencia las consecuencias de ciertas modificaciones en la organización del trabajo, no han logrado comprobar ningún efecto positivo de estas modificaciones sobre la productividad.

Algunos autores incluso han traído a cuento el principio de la causalidad. LOCKE (1975), por ejemplo, afirma que, cuando surge una relación entre *job satisfaction* y productividad, "la evidencia favorece la productividad como causa de la satisfacción más bien que *viceversa*". Aun cuando esta afirmación parezca exagerada y parezca no querer dar lugar a ninguna crítica, un examen incluso profundo de la literatura no revela ninguna relación clara entre la actitud ante el trabajo, el esfuerzo y la productividad.

Todo esto parece desmentir una opinión ampliamente mantenida que ve en los cambios de actitud ante el trabajo un factor importante para la explicación del descenso de la productividad del trabajo que diversos países han experimentado en el curso de estos últimos años (8).

En realidad, las verificaciones más graves parecen privar a esta opinión de sólidas bases empíricas. Los resultados obtenidos por DENISON (1979), con respecto a los Estados Unidos, hacen parecer improbable que el descenso de la productividad pueda ser consecuencia de un *esfuerzo* menor.

DENISON admite que, en el transcurso de estos últimos años, se ha registrado un cambio en las actitudes ante el trabajo, pero niega que haya tenido un impacto importante en cuanto a *esfuerzo* y a productividad, o bien por lo menos un impacto suficiente para convertirse en una de las variables explicativas decisivas para el retardo del aumento de la productividad.

Las conclusiones a las que ha llegado DENISON son, pues, coherentes con las indicaciones proporcionadas por la literatura previamente examinada: la actitud ante el trabajo y los cambios que se producen a este nivel casi no parecen producir efectos de gran importancia para la intensidad del trabajo. Por otra parte, el *esfuerzo* no es sino una sola de las variables que concurren en definir el *job performance*.

Este último queda determinado también por los comportamientos de *exit* (absentismo, *turnover*) y de *voice* (huelgas), para los cuales parece más fuerte la asociación con la actitud ante el trabajo. Estos comportamientos, como ya se ha visto, se toman, en efecto, como

(8) Así, Arthur F. BURNS, para explicar el retardo en el aumento de la productividad en los Estados Unidos, en 1977, afirmó: "Mi opinión es que en el curso de estos últimos años, se ha producido un cambio en los valores y en las actividades y que ello ha contribuido en medida importante a agravar la *job satisfaction*." Citado por DENISON (1979).

proxies para controlar el nivel y las variaciones de actitud ante el trabajo; y varias obras han revelado la existencia de una relación significativa entre la actitud ante el trabajo (especialmente la *job satisfaction*) y algunos comportamientos tales como el absentismo y el *turnover* (9). Cambios en la actitud ante el trabajo pueden, finalmente, acarrear importantes consecuencias no sólo para el *job performance*, sino también para la determinación de los niveles salariales. Una actitud más desfavorable ante el trabajo puede, en efecto, comportar aspiraciones salariales más elevadas.

Puede parecer paradójico que, mientras que la nueva actitud ante el trabajo es la expresión de necesidades y de valores que parecen atribuir una creciente importancia a los contenidos cualitativos del trabajo, se acentúa la presión salarial. En efecto, la paradoja es solamente aparente. Es preciso, ante todo, tener presente que la retribución ve cambiar, en la jerarquía de valores, su posición relativa, pero no la absoluta. Además, es preciso no olvidar que los cambios actuales son particularmente complejos: por ejemplo, un papel importante debe ser atribuido a la difusión de la actitud que, claramente, puede comportar una mayor presión salarial. Bien entendido, es más bien complicado verificar empíricamente esta hipótesis. Es un hecho seguro que la presión salarial, en numerosos países, ha aumentado en el curso de estos últimos años, pero es difícil decir en qué medida esto puede haber dependido de los cambios en la actitud ante el trabajo. En todo caso, es razonable pensar que estos cambios pueden haber representado y pueden representar un papel no indiferente. SCHULTZE, por ejemplo, ha adelantado esta hipótesis para explicar la agravación del *trade-off* entre la inflación y el paro; igualmente, YANKELOVICH ha afirmado que los cambios habidos en la actitud ante el trabajo "no comportan solamente la renuncia a cualquier implicación emotiva en el trabajo, sino también la demanda de aumentos salariales y de *fringe benefits* con el fin de compensar la falta de *appeal* en el trabajo".

Es entonces cuando surge una importante cuestión analítica. Se refiere a la posibilidad de que un nivel salarial más elevado pueda compensar la insatisfacción que emana de un trabajo que no ofrece casi contenidos satisfactorios. Si se produjere esto, podría decirse que existe un *trade-off* entre retribución y características intrínsecas del trabajo.

La literatura sociológica tiene tendencia a negar la existencia de un *trade-off*. La teoría de HERZBERG sobre la relación entre factores motivadores y factores de higiene para la determinación de la actitud ante el trabajo supone, por ejemplo, que la ausencia, o una presencia insuficiente, de las características del contexto, como es la retribución, podría ser una fuente de insatisfacción o la de una actitud desfavorable ante el trabajo, pero no es del todo cierto que la simple presencia de estos factores sea suficiente para asegurar una actitud positiva.

Las características intrínsecas del trabajo no pueden, pues, ser compensadas por las características extrínsecas: por muy importante que sea el papel que represente, la retribución poco puede sustituir la ausencia de contenidos positivos en el trabajo. La hipótesis de un *trade-off*

(9) Véase a este respecto las consideraciones de YANKELOVICH (1978) y la obra de WESTLEY (1979).

entre los aspectos financieros y los otros componentes de la *job satisfaction* ha sido rechazada por numerosas verificaciones empíricas. GUP-
TA y QUINN (1973) han demostrado que "carencias en algún aspecto particular del trabajo no pueden ser compensadas sino a través de intervenciones que mejoren la situación en lo que respecta a este aspecto determinado y no de otros". KASSALOW (1977) ha comprobado que "un trabajo interesante no puede sustituir las mejoras habidas en los elementos tradicionales del *job context*, por ejemplo, la retribución, la seguridad y los *fringe benefits*. Pero lo inverso también parece cierto; las mejoras sufridas en dichos elementos dejarán sentir, de todas formas, una *satisfaction discrepancy*".

La ausencia de un *trade-off* entre las diversas características del trabajo, y especialmente entre la retribución y las características intrínsecas, parece más bien desconcertante a los ojos del economista.

Es muy significativo que SHERER (1976) haya juzgado esta ausencia "contraintuitiva para un economista".

Los economistas han reconocido siempre que el trabajo comporta gastos y beneficios no monetarios y, en efecto, en el análisis de la oferta de trabajo, no consideran solamente los ingresos monetarios, sino también lo que se llama *revenue psychique* (ingresos psíquicos), (o no utilidad del trabajo, si son negativos).

Sin embargo, el salario puede compensar todo. Un salario más elevado es necesario y suficiente para compensar condiciones de trabajo muy malas. De esta manera, un economista se ha visto inducido a juzgar normal que existe un *trade-off* y a asombrarse de lo contrario.

La inexistencia de un *trade-off* debería entonces acarrear importantes consecuencias analíticas para la teoría económica. En la medida en que el salario no logre compensar totalmente condiciones de trabajo no satisfactorias, los economistas deberían tener en consideración los factores socio-psicológicos que pueden influir, en la paridad de los salarios, en la oferta y en la productividad del trabajo.

Evidentemente, no tomar en consideración estas variables resulta tanto más grave, y los desarrollos analíticos se hacen tanto más notables, cuanto que más importantes se revelan las consecuencias sobre el *job performance* de los cambios en la actitud ante el trabajo.

CONCLUSION

El examen de las tendencias en curso en los principales países industriales nos ha permitido captar la importancia que en dichos países está a punto de tomar, a través de la aparición de nuevos valores y nuevas necesidades, el fenómeno del cambio en las actitudes ante el trabajo. Cada vez son más numerosos los trabajadores que desean un trabajo interesante, no repetitivo, creativo, sin controles rigurosos; pero los trabajos de que se dispone actualmente no satisfacen en absoluto estas exigencias. El factor principal que opera en este proceso parece estar representado por los niveles de instrucción más elevados. La "nueva oferta de trabajo" no rechaza el trabajo en general, sino que manifiesta una creciente intolerancia con respecto a los contenidos

L. VENTURINI

tradicionales del trabajo. Son las nuevas generaciones las que señalan de manera más notable estos cambios, pero este fenómeno no se limita solamente a ellas. Estas actitudes parecen ampliarse incluso a otras generaciones y, a fin de cuentas, en vista de que el fenómeno no parece ser interpretable en términos de estado de vida, es razonable prever que, con el tiempo, su importancia no hará sino aumentar.

Todo esto induce a estimar que uno se encuentra en presencia de importantes tendencias, no ligadas a factores y a procesos contingentes. Si es así, se trata de un problema todavía más profundo que el tradicional conflicto distributivo. Las implicaciones económicas, sociales y políticas del fenómeno son evidentes, aunque sea difícil, a causa de la propia naturaleza del fenómeno, captar totalmente su acance. Uno de los problemas más graves está, todavía hoy, representado por la insuficiencia de informaciones cuantitativas que son indispensables para obtener un cuadro exacto de las consecuencias que comporta para el *job performance* una actitud diferente ante el trabajo. Por el momento, estas consecuencias solamente pueden captarse a grandes rasgos y, a menudo, solamente se llega a formular hipótesis. Con estas precauciones, las consideraciones hechas permiten pensar que el cambio de la actitud ante el trabajo puede ocasionar niveles más elevados de absentismo, de *turnover* y de huelgas; parece igualmente plausible la hipótesis de que este cambio comporta una mayor presión salarial, mientras que parecería más complicado, o por lo menos más incierto, el impacto negativo sobre la productividad, como consecuencia de un *esfuerzo* menor.

La naturaleza no efímera del fenómeno, la importancia y la complejidad de los problemas que comporta justifican la importancia que todo el problema ha alcanzado a partir de ahora. La exigencia de garantizar respuestas apropiadas a los problemas de la "calidad de la vida de trabajo" "no parece poder eludirse y es bastante razonable prever que en el transcurso de los próximos años, el problema retendrá y exigirá una creciente atención, aunque la caída de los ritmos de crecimiento y el aumento del paro propongan de nuevo preocupaciones de tipo cuantitativo".

Es más difícil prever posibles líneas de intervención; en principio, se deberían esperar intervenciones en la organización del trabajo, reducciones en la duración y una gestión diferente del tiempo de trabajo, un desarrollo de formas de democracia industrial, pero apenas es posible prever la intensidad y la importancia relativa que adaptarán los cambios.

En efecto, ninguna de las direcciones indicadas representa una elección obligada; todo dependerá de las elecciones discrecionales y de las preferencias que expresarán las organizaciones sindicales de los trabajadores, las empresas y los poderes públicos, así como de la naturaleza y de la importancia de los lazos tecnológicos, económicos y políticos que entorpecen o impiden el cambio.