



## **CHARLES HANDY**

### ***“ENCONTRANDO SENTIDO EN LA INCERTIDUMBRE”***

- Educado en Oxford y en la Sloan School of Management de MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts)
- Charles Handy fue ejecutivo y economista para Shell International y profesor de Desarrollo de gestión empresarial en la London Business School.
- Actualmente es un escritor independiente y educador. Se han vendido más de un millón de copias de sus libros en todo el mundo.
- Charles Handy es el más importante filósofo de cultura empresarial del mundo.
- Conocido por sus ideas sobre la naturaleza cambiante del trabajo y las organizaciones.
- Algunos de sus trabajos:
  - El futuro del trabajo humano
  - Dioses de la gerencia - 1996
  - 21 ideas para los gerentes – 1992
  - Mas allá de la certidumbre – 1996
  - El espíritu hambriento –
  - La edad de la paradoja – 1996
  - Entendiendo a las organizaciones – 1993
  - La edad de la sinrazón – 1998
  - Esperando que se muevan las montañas – 1999
  - La edad de la insensatez – 1993
  - El elefante y la pulga

## **ENCONTRANDO SENTIDO EN LA INCERTIDUMBRE**

***“LO MÁS EXCITANTE DEL FUTURO ES QUE PODEMOS DARLE FORMA”.***

- Las instituciones y organizaciones del trabajo ya no son tan seguras ni ciertas. En este escenario nos sentimos inseguros frente al futuro que vislumbramos.
- Deberemos utilizar nuestras habilidades para intentar descubrir como será ese futuro.
- El futuro no está ordenado, es un caos que se construye. Un pequeño cambio puede dar lugar a grandes cambios.
- En el futuro hay grandes oportunidades para muchas personas. Se podrá cambiar a mucha gente de todo el mundo.

### **PARADOJAS**

- Debemos organizar el futuro en nuestra mente, para entender el mundo e interactuar con él.
- El método consiste en aceptar que no existen respuestas simples, porque “la vida está llena de contradicciones, sorpresas y paradojas”.
- La clave para el progreso consiste en darse cuenta que las contradicciones pueden coexistir y aprender a convivir con ellas.

#### **Paradojas y contradicciones**

Lo que conocemos como organizaciones pueden ser centralizadas y/o descentralizadas, globales y/o locales, diferenciadas e/o integradas, planificadas y/o flexibles, trabajadores autónomos e/o integrados en un equipo todo al mismo tiempo.

La mayoría de personas no comprenden estas paradojas.

### **EL PRINCIPIO DEL DONUT**

- La vida es un donut invertido con el agujero fuera y la masa en medio.
- El centro es el corazón, está fijo.

- En el agujero de afuera se interactúa alrededor
- El corazón nos da seguridad y certeza
- El agujero exterior proporciona flexibilidad.

### **Por lo que una organización tiene:**

- Corazón: puestos y personas necesarias
- Alrededor: El agujero de afuera o espacio abierto está lleno de trabajadores flexibles y de proveedores.
- El tema estratégico para las organizaciones del siglo XXI será qué poner en el centro y que poner alrededor.
- Una organización debe ser lo suficientemente pequeña para ser humana y flexible pero al mismo tiempo, en determinadas áreas debe ser grande para ofrecer al mercado lo que éste pide (centralizar o descentralizar)

### **Las organizaciones pueden conseguir este propósito creando:**

- Un punto generalizador (corazón del donuts) que coordine las actividades y mantenga el conjunto unido.
- En el afuera, grupos de trabajo donde la gente sea responsable de llevar a cabo un trabajo particular, y en donde tengan mucho espacio para decidir la mejor manera de llevar a cabo el trabajo.

## **REPLANTEARSE LOS TRABAJOS**

- Si se va a emplear gente inteligente e independiente hay que darle mucha responsabilidad y empowering, si no, se irá
- Se puede dar el caso extremo de que todo espacio libre puede ser aterrador para el individuo, porque se carece de estructura y seguridad.
- Para conseguir los mejores resultados de nuestro personal debemos limitar su confusión y diseñar los donuts (corazón y exterior), correctamente.

## **LA VIDA Y LAS ACTIVIDADES**

**En el siglo XXI la vida consistirá en un conjunto de diversas actividades.**

- Una parte estará compuesta por actividades centrales que proporcionan bienes esenciales para vivir.
- El resto serán actividades de realización personal (diversión, ONG, etc...)

**La misma definición de trabajo está cambiando.**

- Trabajo significa un empleo con un jefe
- Algún día significará trabajar para uno mismo.
- En un futuro cercano la mitad de mano de obra de países desarrollados trabajará fuera de una organización (exterior del donuts).

## **MÁS ALLÁ DE LA CERTEZA y DE LA SEGURIDAD**

- Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre
- Intentar sentirnos confortables con ello y no buscar seguridad donde no la hay.
- Dejémonos llevar por la corriente e intentar dirigir las cosas sólo un poco.
- Busquemos seguridad personal en nuestras relaciones.

## **INVIRTIENDO EN EL FUTURO.**

- Hay que ponerse adelante del problema.
- Ver el futuro como algo incierto, discontinuo y aprender a seguir el paso.
- Las organizaciones deben desembarazarse del pasado
- No pueden abandonar la primera curva de crecimiento sino hasta acabar de construir la segunda.
- Durante algún tiempo el pasado y el futuro coexisten en el presente, y ese es el camino a través de la paradoja.

## **EDUCACIÓN**

- La educación tradicional corre peligro de no ser formadora.

- Muchos de los supuestos de la educación consideran que existen una serie de cosas que se conocen del mundo y que ese conocimiento da seguridad para transitarlo.
- Debe haber un sistema escolar que no se base sólo en conocer hechos que son necesarios y a los que se puede acceder fácilmente equipando a cada niño con una Macintosh Powerbook y un CD-ROM para que acceda al conocimiento con la punta de los dedos.
- El trabajo del profesor será ayudar a saber que hacer con ese conocimiento y como hacerlo.
- El mundo está de pie para el que quiere agarrarlo, y esto es a la vez excitante y aterrador.
- Debemos tener confianza en nosotros mismo y creer en nuestro propio valor, para que sucedan cosas en el futuro, esto es lo que se tiene que enseñar en las escuelas.

## **LA PROMESA VACIA DEL PROGRESO**

- La sociedad está dividida, Está polarizada entre los que tienen y los que no tienen.
- Actividades como la salud y la educación no tienen que competir con el mundo en términos de eficiencia de costos. Con ello estamos consiguiendo que la eficiencia sea más importante que los resultados.
- El enemigo somos nosotros y nuestra sociedad porque contra lo que luchamos es contra nuestro propio sistema de valores y principios.

## **REFORMULANDO EL CAPITALISMO.**

- El comunismo tenía una causa/ideal de igualdad y prosperidad para todos. En este sistema, todas las personas eran y podían ser iguales, pero carecía de un mecanismo apropiado para llegar a la causa.
- El capitalismo tiene un mecanismo para obtener el dinero, pero parece carecer de la causa, porque cuando conseguimos el dinero, nunca nos alcanza.

- Habrá que reformular el capitalismo y preguntarse para qué sirve y para quién es.
- Debemos darnos cuenta de que la nueva fuente de riqueza es la inteligencia. No la tierra ni el dinero ni la materia prima o la tecnología, sino los cerebros y las habilidades humanas.
- En la economía del mañana, la inteligencia será una propiedad, debemos asegurarnos que todos tengan derecho de poseer parte de esa propiedad y de la riqueza que su posesión conlleva.
- Las organizaciones tienen que reconocer su papel de formación y educación.
- Los gobiernos tendrán que invertir en inteligencia si no quieren ver una sociedad dividida.

## **ENCONTRAR UN NUEVO PROPÓSITO**

- La vida se convierte para muchos en una existencia temporal, existencial e incluso egoísta, donde lo que tratamos de hacer es vivir el momento. Sólo quedan unas pocas grandes causas.
- Es responsabilidad de la organización dar un propósito si quiere tener buenos empleados.
- Tenemos que crear una causa. Caso contrario habrá que aceptar una mera relación instrumental, donde solo se trabaja por dinero o se aprende algo para trabajar en otro sitio.
- Debe cambiar el significado de los negocios, a ser algo más parecido a una comunidad con una razón humana de ser.

## ANÁLISIS Y VALORACIÓN CRÍTICA.

- Charles Handy intenta dar soluciones a pesar de su enfoque que parece ser muy teórico.
- Analiza todos los componentes de una organización desde los grandes escenarios hasta los más pequeños detalles, que se interrelacionan con la empresa,
- Piensa que “un pequeño movimiento puede mover el mundo”.
- Desde esta perspectiva su aportación es básicamente filosófica y psicológica.
- Su pensamiento es básicamente pesimista aunque vislumbra ciertas posibilidades para el futuro si aplicamos sus principios.
- Es criticable como generaliza, en su visión incierta del futuro, en su valoración de las organizaciones ya que sus principios son aplicables a grandes compañías y no a pequeñas y medianas, que son gran parte del tejido económico de una sociedad.
- Su planteamiento de las paradojas que nos acompañan en toda nuestra existencia es bueno.
- Su planteamiento para entenderlas, dominarlas y actuar según ellas es elitista, dice que no todos están capacitados para entenderlas.
- Enfatiza en que en la educación todos encontraremos las respuestas para la incertidumbre del futuro y sus paradojas.
- Generaliza demasiado en ciertos aspectos, como en el nuevo enfoque del trabajo, ya que por el momento el concepto de trabajar “por sí mismo” o “para sí mismo” dista mucho de ser una realidad.
- Su enfoque con los individuos que forman la organización es totalmente psicológico, y afronta todos los problemas que éstos tienen dentro de la organización, así como da soluciones satisfactorias para su integración, para su bienestar y realización dentro de la empresa.

# ***EL FUTURO DEL TRABAJO HUMANO***

## **INTRODUCCION**

### **¿UN MUNDO QUE CAMBIA?**

### **LOS NUEVOS MUNDOS DEL TRABAJO**

### **EDUCAR PARA EL MAÑANA**

---

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo es un resumen del libro Futuro del Trabajo Humano de Charles Handy, Editorial Ariel, pp. 262, 1991.

La reputación de este autor se consolida rápidamente a nivel mundial desde gerentes de empresas hasta el Obispo de Oxford. Entre los principales planteos, este filósofo de la gerencia cree que es posible sobrevivir y prosperar, en los duros tiempos de la reducción corporativa, siempre y cuando se tenga un conocimiento cabal de las fuerzas que lo están modelando.

Sus preocupaciones son tus preocupaciones: que las reducciones corporativas están quemando a trabajadores dejándolos sin valores, que las compañías exitosas deben encontrar mejores medios para recompensar a sus empleados para poder permanecer en la cima y que la única constante en la vida corporativa de hoy es el cambio. "Mi trabajo, dice: adelantarme 10 años en el futuro y por esa razón muchas personas tienden a decir que soy estúpido".

Sus predicciones según las cuales para el año 2000 la mitad de la población trabajadora se concentraría fuera de las organizaciones tradicionales parecía descabellada a principios de los años 80. Hoy más del 35 % de la fuerza laboral estadounidense están desempleados o bien trabajando temporalmente, a medio tiempo o por contrato; en Europa esta cifra se acerca al 50 %.

Para Handy el concepto de propiedad empresarial está obsoleto, sugiere acciones para trabajadores de base que tenían igual derecho a voto. Sobre la búsqueda del crecimiento en la era del capital intelectual plantea que el Capitalismo no reconstruido tiene sus peligros, "vamos a un callejón sin salida si pensamos que el crecimiento económico es lo único que importa". Hasta Adam Smith el crecimiento no restringido conducía a economías de cosas inútiles en lugar de crear economías de cultivo.

A menos que encontremos mas crecimiento en el cultivo, corremos el riesgo de destruir el mundo que debemos legar a nuestros hijos.

En "Sindicatos, Poder Económico y Estado" , Robert Huttner utiliza el informe de la principal central obrera norteamericana, AFL CIO, acerca del futuro del trabajo, para analizar los desafíos que los sindicatos enfrentarán en un mundo laboral cambiante.

Charles Handy, en este libro, parte de la misma premisa: el mundo del trabajo está transformándose; por lo tanto, la sociedad entera está cambiando. Handy no se centra en el punto de vista sindical, sino que analiza desde una perspectiva más amplia el fenómeno.

"¿Un mundo que cambia?", primer capítulo del libro y primer apartado de este resumen, plantea el problema, partiendo del supuesto de que una sociedad de pleno empleo, al menos como lo concebimos hoy, es imposible.

"Los nuevos mundos del trabajo", primer inciso del capítulo tres y segundo apartado de este resumen, es una explicación de las opciones que existen, más allá del empleo clásico, cuando se amplía el significado del trabajo, para incluir en éste el trabajo marginal y donado.

"Educar para el mañana" capítulo seis del libro y último apartado del resumen, aborda el tema capital de la educación y su papel en el cambio y desarrollo del trabajo humano. Cabe aclarar que los datos utilizados por Handy se refieren a los países industrializados, y en particular a Inglaterra.

## **¿UN MUNDO QUE CAMBIA?**

Todos los indicios apuntan a que no habrá los suficientes empleos convencionales como para seguir adelante. No habrá suficientes empleos de plena ocupación, que duren toda la vida, con un empresario que pague una pensión para diez años aproximadamente de jubilación. Esto será verdad sea cual fuere el gobierno que ocupe el poder durante los próximos veinte años.

Pero si no podemos dar a cada uno un trabajo para toda la vida, ¿sería preferible entonces darle a cada uno un trabajo por una parte de su vida, en lugar de dárselo a unos para toda la vida y a otros en la práctica? Podría ser que empezásemos a trabajar tarde y que terminásemos de trabajar aún jóvenes, ¿O acaso significaría más años sabáticos, vacaciones más largas, o semanas más cortas y más trabajo tiempo parcial? Si así fuese, ¿qué sucedería con nuestros ingresos?. Si pudiésemos mantener la misma productividad trabajando menos años o menos horas, no habría necesidad de nuevos empleos.

Si no pudiese ser así, ¿estaríamos preparados para aceptar menos dinero por menos trabajo?

Todas éstas son cuestiones críticas, pero deben ponerse en primera línea sólo cuando se haya aceptado a regañadientes que el desequilibrio del empleo no podrá ser absorbido totalmente por medio de un incremento de la oferta de puestos de trabajo; más aún, habría que aceptar que no existe ningún modo de salir del dilema si es que un empleo sigue significando lo mismo que significa en la actualidad.

No obstante, el número de puestos de trabajo es sólo una parte del problema. También estamos presenciando un cambio en la naturaleza de los trabajos que aparecen en el mercado. Los trabajos en los que se requiere la fuerza muscular están desapareciendo; los empleos en los que se requiere habilidad manual o mental están aumentando. Si queremos decirlo un poco más formalmente diremos que las industrias basadas en el esfuerzo de la mano de obra han sido desplazadas por las industrias en las que prima la destreza; y éstas a su vez van a ser desplazadas por las industrias basadas en el conocimiento.

La orientación hacia el conocimiento es sólo uno de los aspectos del nuevo mundo del trabajo. Hay otros dos aspectos que son menos comentados, pero que son en igual medida importantes. El primero es el resurgimiento de los equipos de trabajo. La tecnología hará que sea posible a la vez que deseable, que el trabajo esté organizado de nuevo alrededor de los equipos, como solía estarlo antes de la existencia de las cadenas de montaje o de la organización burocrática, cuando la gente efectivamente fue colocada en fila tanto en las fábricas como en las oficinas, alineadas en las gráficas de organización. La sofisticada maquinaria automatizada o robotizada puede equipar ahora a un grupo de personas para que hagan lo que sólo hace diez años requería una pequeña organización.

Pero ese sistema podría llegar aún más lejos. Los equipos de trabajo no tendrían por qué estar bajo el mismo techo, ni siquiera por qué estar al servicio de la misma empresa. En la actualidad las comunicaciones son tan rápidas y tan versátiles que sería casi tan fácil trabajar cómodamente con unos equipos situados a un centenar de kilómetros de distancia unos de los otros como si estuviesen en la puerta de al lado. El sistema de organización dispersa se ha convertido en algo cada vez más y más corriente, sobre todo en las empresas basadas en la información, como las de seguros y la banca. Y si los equipos pueden ser independientes tecnológicamente, ¿por qué no pueden también ser independientes desde el punto de vista de la organización, y ser comisionados o contratados para producir determinadas cantidades de trabajo?

El otro aspecto importante del nuevo mundo del trabajo es diferente, aún cuando las industrias basadas en el conocimiento puedan estar desplazando a las que se basan en la mano de obra y en la habilidad, hay una notable evidencia de que la mayor parte de los nuevos empleos procederán no de esa fuente, sino de algo bastante diferente, esto es, el sector de servicios personales. No cabe la menor duda de que las empresas de servicios personales florecerán en las partes más ricas del nuevo mundo del trabajo, y de que proporcionan oportunidades para empresarios emprendedores. Sin embargo, los puestos de trabajo que proporcionan no son los tradicionales, como aquellos que proporcionaban las grandes empresas; es decir, empleos para toda la vida, seguros y bien pagados. Es un mundo para jóvenes sin demasiadas responsabilidades, para los emprendedores o, a veces, para los desesperados.

Si nos disponemos a adivinar cuáles serán los modos según los cuales se organizará el trabajo en el futuro no es por un juego de moda o por una ficción social; es la introducción necesaria a una consideración seria acerca de todo un capítulo de dilemas políticos y sociales. Si las tendencias y los presagios son significantes, nos hemos de disponer a hallar lo siguiente:

<b>SITUACION</b>	<b>PREGUNTAS</b>
1 Mucha más gente que no estará trabajando para una empresa.	¿A qué se dedicarán entonces? ¿Cómo se organizarán?
2 El tiempo de existencia dedicado al trabajo será más corto para muchas personas.	¿Qué harán entonces? ¿Cómo ganarán dinero?
3 Menos burocracias descomunales, más organizaciones empresariales federales y más negocios agarrados con pinzas.	¿Cómo se gestionarán? ¿Quiénes se ocuparán de ellos?
4 Más solicitudes de especialistas y profesionales en las empresas.	¿Cómo se los formará? ¿Cómo se organizará su reciclaje? ¿Qué haremos el resto de las personas?

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 5 | Se dará mayor importancia a la economía casera y de la comunidad, a economías informales y sin contabilidad.                           | <p>¿El trabajo de la casa será trabajo real?</p> <p>¿Cómo se lo reconocerá y se lo recompensará?</p>      |
| 6 | El sector de la manufactura será más pequeño en términos del número de gente ocupada, pero será más grande en términos de rendimiento. | <p>¿Cómo se alimentará de nuevas ideas, técnicas y finanzas?</p>  |
| 7 | Un número más pequeño de personas que ganarán dinero y una mayor población dependiente.  | <p>¿Cómo se distribuirá la riqueza?</p> <p>¿Cuáles serán los impuestos adecuados?</p>                     |
| 8 | Una mayor demanda de educación.  | <p>¿Para qué?</p> <p>¿Por parte de quiénes?</p> <p>¿A qué edad?</p> <p>¿Cómo se pagará?</p>               |
| 9 | Nuevas formas de organización social que complementarán la organización del empleo.  | <p>¿Cómo serán?</p> <p>¿Será la familia una de ellas?</p> <p>¿Serán formas políticas de organización?</p> |

Todas esas preguntas van dirigidas a gente diversa: como políticos, empresarios, técnicos en educación, financieros y a los sindicatos. La profesión dejará de ser la medida completa de la identidad personal, del estatuto de cada persona, de sus finanzas o de los propósitos que se hacen para la vida. Esta podría ser la ocasión de obtener una más amplia visión de la humanidad y de la vida.

---

## LOS NUEVOS MUNDOS DEL TRABAJO

Los puestos de trabajo pertenecen a la economía formal y oficial pero existe también el trabajo que corresponde a la economía informal y no oficial. "Se ha exagerado mucho sobre la muerte de la economía oficial", dice el profesor Richard Rose, de la Universidad de Stratchclyde, a la vez que señala que trabajar en la economía oficial sigue siendo la norma actual en todas las naciones occidentales.

De hecho, se hace imposible vivir fuera de esa economía oficial, formal, o "blanca", en el Estado industrial moderno. No hay ninguna familia que pueda evitar hoy ir al supermercado a comprar una parte de sus alimentos. No hay ningún hogar que pueda funcionar sin algún equipamiento de capital adquirido en la economía formal. Todos los asalariados -siguen siendo aún la mayoría- están en la economía formal. No obstante, ha dejado de ser cierto que el único mundo del trabajo sea el de la economía formal.

La economía informal es difícilmente invisible, pero ha provocado más anécdotas que mediciones. No obstante, es probable que fuese equivalente a la mitad de la economía formal. Esta economía informal está creciendo en importancia a despecho del gobierno, parcialmente a causa de que en una época de recesión es más barato hacer lo que uno pueda por sí mismo y principalmente porque el trabajo, como el agua, acaba por hallar su camino de salida.

A la sociedad le convendría considerar la economía informal más como un depósito que como un desagüe. Este depósito se llena naturalmente cuando hay poca demanda y un suministro creciente de personas. Cada vez más gente es consciente, en consecuencia, de los diferentes mundos de trabajo que comprende, pues la economía completa tiene hoy varios tonos:

- a) La economía NEGRA: las actividades ilícitas -pues no son declaradas- de mercado que llevan a cabo los pequeños negocios y la gente que trabaja por cuenta propia;
- b) La economía MALVA: el desarrollo de los servicios personales y de los negocios caseros, en los márgenes de la economía formal;
- c) La economía GRIS: el trabajo doméstico y voluntario que es completamente legal y en el que todos y cada uno de nosotros estamos

implicados en alguna medida.

**Economía negra:** No todo el mundo tiene la oportunidad de trabajar en ella. Los bienes o los servicios ofrecidos en ese mercado negro han de ser de una clase que no requiera sistemas complejos de contabilidad, ni burocracias o tecnologías, como las que necesitan la banca, los seguros o el servicio telefónico. Uno no puede hacer un poco de banca por su propia cuenta. Tienen que ser productos que se puedan producir de manera "invisible" y no en fábricas que puedan ser conocidas por los inspectores de Hacienda, que deben requerir sólo la clase de bienes de equipo y que puedan ser transportados o colocados en un rincón. Hay un curioso sentido de la moralidad entre muchos pluriempleados que no ven la necesidad de declarar sus ganancias extraordinarias. "Este es mi dinero, dicen, mi dinero de bolsillo". Muchos lo consideran como un extra legítimo, fuera del alcance de los inspectores de Hacienda. Una cosa son los extras legítimos; pero cuando alguien trabaja a pleno empleo en la economía negra, entonces la sociedad es estafada substancialmente.

A medida que se pueden obtener más herramientas y materiales sofisticados, más y más tentador será para la gente "hacer algo por su propia cuenta" y entre ellos cada vez serán más los que se dedicarán a aumentar sus ingresos en el mercado negro potencial de trabajo. Este mundo de trabajo parece destinado a crecer. ¿Habrá que acabar con él? ¿Pero cómo se podría hacer? ¿O bien habrá que considerar al pluriempleo como la semilla de la actividad empresarial, como un extra legítimo, como unos ingresos personales que han de permanecer sin pagar impuestos hasta que no alcancen cierto nivel?

Quizás el Estado no tenga nada que perder al considerar lo inevitable como algo respetable, basándose en el hecho de que de todos modos los impuestos por ese trabajo no los va a recaudar y que si el pluriempleo es legal hasta un cierto nivel será más fácil de regular y de determinar si ese "poquito por cuenta propia" llega a ser un negocio de plena dedicación.

**Economía malva:** A medida que la economía del empleo se va haciendo cada vez más inaccesible para cada vez más personas, éstas empiezan a crear sus propias formas de trabajo. Se trata generalmente de servicios, algunos de ellos extraños (telegramas cantados, agencias de citas para solteros con hijos), algunos de ellos mundanos, pero que se pueden hacer en casa (contabilidad, mecanografía a horas, imprenta, cocina). Se trata de la clase de servicios que la gente está dispuesta a pagar para que se los hagan, siempre y cuando tengan un empleo y dinero para pagarlos.

Estos negocios generalmente son demasiado pequeños como para necesitar estar inscritos en el IVA.

No necesariamente quebrantan ninguna ley o regulación, pues los impuestos de los que trabajan por cuenta propia son recaudados por atrasados después del primer año de actividad comercial, no obstante, son difíciles de localizar y de contabilizar. No son ni economías formales ni economías informales; forman una franja considerable entre ambas.

Mucha gente se ha ocupado al convertir sus hobbies en negocios o sus habilidades de ocio en servicios pagados a tiempo parcial. El paté elaborado como entretenimiento doméstico, por ejemplo, se convierte en un producto solicitado para las tómbolas de caridad y así acaba siendo elaborado bajo contrato para el comercio local. La economía malva está floreciendo de manera indudable en los bolsillos de todo el país; cada vez más personas se ven empujadas al autoempleo, pues no puede conseguir estar en nómina. Este es un nuevo mundo del trabajo.

Los negocios minúsculos y el empleo autónomo a tiempo parcial de la economía malva se parecen a una subcultura en crecimiento. Algunas de esas empresas crecerán hasta llegar a ser negocios propiamente hablando y a formar parte de la economía blanca formal; algunas desaparecerán, otras seguirán siendo pequeñas, pero de importancia crucial para los que trabajan en ellas.

**Economía gris:** Mientras la economía negra es muy restringida e ilegal, la economía gris, tanto la casera como la comunitaria, es perfectamente legal y muy amplia. En nuestra economía doméstica, cada uno de nosotros está sustituyendo la actividad económica formal por su propio trabajo.

Hasta ahora, esta economía doméstica o economía informal, ha constituido el contrapeso de la economía oficial. Cuando los tiempos han sido buenos, hemos consumido más en la economía oficial y hemos hecho un mayor uso de nuestro tiempo libre en pasatiempos o entregándonos a distracciones. Cuando los tiempos son malos, hacemos más cosas por nuestra cuenta.

Sin embargo, hay algunas razones para pensar que la economía gris seguirá creciendo en lugar de andar subiendo y bajando. La razón principal es que la cantidad de tiempo libre en cada vida humana está destinada a crecer, mientras que al mismo tiempo los ingresos, una vez deducidos los impuestos, disminuirán -pues se reducirá el número de horas trabajadas en una vida, y probablemente los impuestos subirán-.

La moda puede estar cambiando. En una sociedad materialista, cuanto más compra uno en la economía oficial, mayor es el estatus social. En una sociedad en la que las aptitudes y el autoabastecimiento están valorados, se considera mejor construir una estantería para los libros que comprarla, cocinar en casa que ir a comer a un restaurante.

Hay una necesidad humana de expresarse en un trabajo. Si los trabajos no

están garantizados, será más sensato expresarse en el trabajo doméstico. Hay evidencias anecdóticas provenientes de las regiones de la Gran Bretaña de que los hombres jóvenes casados, decepcionados por el aburrimiento y la inseguridad del empleo, están volviendo al hogar en busca de mayor satisfacción, mientras sus esposas dejan los trabajos pesados del cuidado del hogar y de los niños para acudir al mercado de trabajo.

Pero ¿es bueno o malo que la economía gris crezca?. Para cada uno en particular, es más bien bueno. Proporciona un cojín contra los avatares del puesto de trabajo y los azares cambiantes de la economía formal; además es una vía de salida para las energías creativas y una manera de definirse a uno mismo fuera del empleo.

Para los gobiernos una economía gris en aumento está muy cerca de un mal presagio. Significa una menor actividad económica visible y por ende, menor cantidad de dinero que se puede gravar con impuestos, así como un menor número de puestos de trabajo. Sin embargo, una economía gris creciente puede ser algo totalmente deseable para los gobiernos, en el sentido de que los puede aliviar de la presión ejercida por la necesidad de proporcionar de todo para todo el mundo.

La sorprendente falta de agresividad por parte de los desempleados en todos los países occidentales hasta el presente puede ser debida en parte al cojín que representa la economía gris. Hemos de recordar, con todo, que no hay nadie que pueda vivir en los países industrializados sin entrar de algún modo en la economía formal. La economía gris no es una tabla de salvación sino tan sólo una tabla en un mar tormentoso.

## **EDUCAR PARA EL MAÑANA**

La educación es algo cuya definición se modifica muy rápidamente y cada vez más gente y más Instituciones se están dando cuenta de ello actualmente. Puede ser que las escuelas puedan estar disminuyendo pero la labor educativa de la Manpower Services Commission está aumentando vertiginosamente. Luego está la educación que se vende como ocupación de recreo: los libros de viajes, de jardinería, mantenimiento de la casa, historia y cocina que llenan las principales librerías.

Las universidades y las escuelas politécnicas tienen un exceso de inscripciones, cada vez son más los que quieren seguir estudiando después de los dieciséis años y lo quieren hacer no sólo para deambular por las calles sino como una inversión en su propio desarrollo.

Por supuesto esto no es accidental, forma parte del cambiante panorama. Hay más gente que tiene mas tiempo a su disposición; hay más gente que

necesita dotarse de una formación útil y bien pagada. Invertir en uno mismo es algo cada vez más sensato en un mundo en el que se puede llegar a depender de uno mismo.

El sistema educativo ha vivido más tiempo que la sociedad que lo creó, una sociedad en la cual una minoría "educada" mandaba sobre una mayoría apenas alfabetizada, que creía tener lo suficiente si tenía un empleo y un salario de por vida. La educación, tendió un puente entre ambos grupos pero se trataba de un puente que muy pocos cruzaban, incluso durante los últimos años.

Fue John Dewey uno de los padres de la moderna educación, quien dijo que "la concepción de la educación como proceso y como función sociales no tiene ningún significado antes de que definamos la clase de sociedad en la que estamos pensando". En el presente libro sostenemos que la sociedad está cambiando; ha llegado el momento de que la educación haga lo mismo. Afortunadamente existen signos, pocos pero precisos, de que lo está haciendo ya.

El examen basado en el conocimiento pronto será sólo una de las muchas maneras que tendrán los jóvenes de obtener un diploma. Existe la tendencia a las valoraciones graduadas, por medio de las cuales se podrían medir las capacidades en otros temas del mismo modo como se hace con la música, con sus exámenes escalonados. Otra iniciativa importante es la experimentación con expedientes alumno por alumno; la idea consiste en que cada alumno debería abandonar la escuela con un dossier de realizaciones.

La acusación de que no se puede aprender todo en un aula está siendo respondida con la provisión de cada vez más oportunidades para que los alumnos hagan la experiencia del trabajo en la realidad. El Youth Training Scheme presentado por el Manpower Services Commission en 1983, es un pionero en muchos aspectos. Es una iniciativa de orden específicamente educativo -no se trata de proporcionar empleos-, pero se efectúa en el lugar mismo de trabajo, con sólo una cuarta parte del tiempo que ocupa la escolaridad normal y en la que el estudiante recibe una paga semanal -cierto es que muy pequeña-.

Sean cuales fueren sus problemas de crecimiento, el programa por esos dos caminos, modifica el modo de pensar aprendido en la vida académica. Se aprende a trabajar trabajando y además aprender es un trabajo que requiere ser pagado.

La caída del número de estudiantes está obligando a las autoridades educativas a volver a pensar la organización de sus escuelas: ya no es posible mantener tantas escuelas, tan grandes, teniendo cada una de ellas todas y cada una de las opciones según el modelo de seis cursos.

Las escuelas no tienen que ser uniformes. Un estilo igualitario no tendría por qué significar un estilo uniforme, en el que cada escuela sería el espejo de la otra, pues no hay ninguna institución que pueda serlo todo para todo el mundo. Era una falacia imaginar que el principio de nuestros institutos requería programas que lo comprendiesen todo, desembocando en una reválida; lo que si es importante es que todo el mundo tenga las mismas posibilidades de elección.

Un conjunto variado de programas más allá de los 16 años haría mucho para romper el dominio completo que históricamente poseen las universidades sobre el sistema educativo. Una educación superior seguiría siendo algo de crucial importancia, pero no sería el único pasaporte para llegar a un mundo de respetabilidad: un 55 % de nuestra población dejaría de estar socialmente incapacitada desde el punto de vista educativo.

Las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas de trabajo, las nuevas demandas de formación y de aprendizaje romperán la camisa de fuerza que ahoga a la educación, crearán nuevos tipos de aula, una nueva variedad de profesores.

Hoy es un lugar común el estudio serio de los adultos. Hoy nos resultan familiares los programas internos de formación para profesionales, los cursos de gestión empresarial para los ejecutivos de todos los sectores de la sociedad, los títulos de la Open University.

Esta universidad abierta introdujo la escuela en el hogar con sus programas nocturnos o matinales. Las computadoras y el video incrementarán las posibilidades para el aprendizaje a distancia. Este hecho puede parecer una manera de amenazar a los profesores profesionales, pero también puede ser una manera de dejar tiempo y espacio libres.

Si se hiciese más trabajo en casa o en grupos en las casas, supervisados o dirigidos por adultos no profesionales, las escuelas y las universidades podrían dedicar mucho más tiempo a diseñar el material y a proporcionar el feedback, más que a dedicarse simplemente a transmitir información.

La educación después de la escuela está organizada de manera muy convencional, siempre que sea un título lo que se desea obtener.

En general, uno se inscribe en una institución para dos, tres o cuatro años; esa institución tiene sus propias condiciones de admisión y sus propios niveles de graduación, no alienta el estudio intermitente -un año de estudio y

otro no- y no reconoce ningún otro estudio que se haya podido hacer en cualquier otro lugar; aunque esto no siempre es verdad.

Los nuevos modos de trabajo sugieren que cada vez más gente necesitará educación permanente en más períodos de sus vidas; pero si llegan a ser capaces de obtener alguna ventaja de esa oportunidad, entonces las Instituciones tendrán que llegar a ser más flexibles.

En último lugar, pero no menos importante, está la cuestión del financiamiento. La idea de proporcionar créditos financieros para la educación ha estado circulando durante algún tiempo y la idea ha recibido el apoyo de la Comisión de la Comunidad Económica Europea. El programa ideal sería que todo el mundo, fuese cual fuese su edad, pudiese recibir una educación formal postescolar, siempre que la necesitase.

Para que ello pueda ser así habremos de desmontar todo el sistema; tenemos que ensanchar los criterios con los que medimos el aprendizaje, permitir que la gente estudie en el momento de su elección y siguiendo su propio paso, aumentar la flexibilidad para el desplazamiento en el interior de las Instituciones y entre ellas, realizar todas las posibilidades tecnológicas que permitan que la gente estudie fuera de las Instituciones durante una parte si no durante todo el tiempo.

Los futuros tipos de trabajo requerirán simultáneamente que haya más gente que aprenda más y que se le proporcionen las oportunidades para hacerlo. ¿Habrá una oferta lista para esa demanda? No, si la escolaridad sigue siendo una ley encerrada en sí misma, un monopolio cerrado, definido por su propio pasado.