

«Reducción y reorganización del tiempo de trabajo en el sector público»

Este artículo centra los términos del debate sobre el reparto del trabajo en una visión dinámica basada en una reorganización flexible del tiempo de trabajo. No se trata de una mera distribución matemática del empleo actualmente disponible y sus rentas entre más personas, sino de explorar todas las posibilidades para crecer, incrementar la productividad, para poner en práctica nuevos sistemas de organización que afecten al tiempo de trabajo y superar las rigideces de la utilización del mismo, obteniendo mejores resultados y más empleo. Por lo que respecta al sector público, se puede afirmar que tiene las mismas posibilidades y necesidad de adaptación e innovación en materia de empleo que el sector privado, y debe adoptar similares estrategias en lo referente a la reducción y distribución del tiempo de trabajo.

Artikulu honek lanaren banaketari buruzko eztabaida lan denboraren berrantolaketa malguan oinarritzen den ikuspegi dinamiko batean aztertzen du. Helburua ez da gaur eguneko enplegua eta errentak matematikoki nola banatu pertsona gehiagoren artean, baizik eta hazteko aukera guztiak aztertzea, ekoizkortasuna gehitzea, lan denboran eragina izango duten antolakuntza sistema berriak praktikan jartzea eta denbora hori erabiltzeko dauden zurruntasunak gainditzea, horrela emaitza hobeak eta enplegu gehiago lortuz. Arlo publikoari dagokionean, enplegua dela-eta arlo pribatuak dituen egokitzeko eta berriztatzeko aukerak eta beharra berberak dituela baieztatu daiteke eta, ondorioz, lan denboraren murrizketa eta banaketari dagokionean antzeko estrategiak bideratu behar ditu.

This article centers the terms of discussion on work sharing on a dynamic vision based on flexible reorganization of working time. It is not an issue of mere mathematic distribution of currently available employment and its revenues among more people; it is a question of exploring all possibilities of growth, increasing productivity, putting into practice new systems in work time organization and overcoming rigidities in their use, obtaining better results and more employment. The public sector can be asserted to have the same possibilities and need for adjustment and innovation in employment issues as the private sector, and it must adopt similar strategies in the field of working time reduction and distribution.

1. **Introducción. Los términos del problema**
2. **Repensar la organización del trabajo y del tiempo**
3. **En torno al sector público**
4. **Conclusiones**

Palabras clave: Política de empleo, reducción del tiempo de trabajo, sector público, productividad.
Nº de clasificación JEL: H83, J20, J22

1. INTRODUCCIÓN. LOS TÉRMINOS DEL PROBLEMA

El conjunto de las sociedades modernas están indisolublemente unidas a un modo de entender el trabajo y su evolución es una larga historia de conflictos en torno a la distribución del mismo, a los resultados y a las titularidades que se disfrutaban a partir del mismo así como a las provisiones que su renta permite obtener. Se ha construido una ética del trabajo y en todas las sociedades, pero de forma más acusada en aquellas en las que los elementos estamentales y corporativos han permanecido más tiempo, hay una segmentación social basada en los roles de que disfrutaban los individuos en función de sus ocupaciones. La vida se organiza en torno al mundo de las ocupaciones y no disponer de trabajo es un elemento de marginalidad y, muchas veces, de exclusión.

Si bien una visión optimista acerca del permanente progreso, acuñada en las etapas de fuerte desarrollo y despegue de las rentas del trabajo, permitió creer en la capacidad de los mercados para resolver por sí solos los problemas de crecimiento y de empleo, hoy el desempleo afecta de manera tan intensa a todas las sociedades que se ha constituido en la principal preocupación de los ciudadanos, de los diferentes agentes sociales y de los gobiernos.

El desempleo afecta no sólo a quienes lo padecen directamente a través de la minoración de sus rentas, sino también a nuestra concepción de la vida en las sociedades modernas, a la participación de los ciudadanos, al acceso a todos los bienes y derechos presentes en la sociedad, entre los que se incluye el derecho al trabajo, tal y como consagran algunas de sus constituciones.

La persistencia de altas tasas de desempleo y la resistencia a su reducción incluso durante las fases más intensas de crecimiento económico han llevado al ánimo de la ciudadanía la convicción de que habrá que acostumbrarse a convivir con el fenómeno y que es necesario adoptar estrategias y políticas bien diferentes a las que se han venido estableciendo hasta ahora para paliar sus efectos y disminuir su intensidad.

Esta situación ha reabierto los debates en torno a la división del trabajo, la organización del mismo o la reducción y el reparto del tiempo de trabajo. Ya no se trata de debates que pudieran mantenerse estancos, incontaminados, en el ámbito estricto del mundo de lo que se refiere a la organización del trabajo en general, se trata ya de debates que desbordan ampliamente ese ámbito para interesar y afectar al conjunto de la sociedad y a los intereses estratégicos de las mismas, incluso con carácter supranacional, en la medida en que se entiende que las estrategias de solución pasan siempre por una actuación coordinada de las economías de aquellos países que engloban sus intereses en áreas de influencia homogénea.

Se trata, además, de debates que se producen desde diferentes zonas de la sociedad no siempre relacionadas con los agentes que actúan tradicionalmente en el mundo del trabajo. Tal es el caso de las políticas de incorporación e integración de las mujeres en el trabajo, las que afectan a la incorporación de los jóvenes, la necesaria adecuación entre el mundo educativo y el mundo profesional, la viabilidad de los sistemas de protección, por citar algunos ejemplos. En todo caso podemos afirmar que estos debates desbordan el ámbito laboral y cuestionan la finalidad de muchas de las líneas

de actuación y de los programas de la intervención pública en la sociedad y cuestionan nuestra propia forma de entender la vida tal y como hasta ahora la venimos organizando en torno a un modelo determinado de organización de la actividad productiva.

Este acercamiento de toda la sociedad al problema permite abrir un debate acerca de las posibles soluciones, entendiéndolo que un fenómeno de esa intensidad y magnitud, frente al que todas nuestras sociedades se manifiestan incapaces para resolverlo, va a exigir un cambio igualmente intenso en la forma en la que hasta ahora hemos entendido la organización del trabajo.

Pero debemos de señalar, también, que siendo un fenómeno que afecta a la totalidad de los grupos sociales, no es menos cierto que lo hace con más intensidad respecto de ciertos grupos sociales más débiles o menos organizados o menos instalados en las organizaciones profesionales que disfrutan del privilegio del trabajo, como son las mujeres, los jóvenes o los desempleados de larga duración.

Del mismo modo que si bien afecta a todos los sectores no es menos cierto que es más intenso allí donde el modelo productivo tradicional se ha mantenido durante más tiempo: como la agricultura, los empleos industriales de segunda generación basados en el modelo fordista y ahora reconvertidos por el impacto brusco de los recientes avances y cambios tecnológicos o las industrias manufactureras que han venido empleando mano de obra intensiva como el calzado o los textiles, entre otras. Y, finalmente, también contribuye a discriminar por regiones y áreas geográficas.

Fenómenos como la globalización, los cambios tecnológicos, la deslocalización,

presentan retos a las sociedades industriales frente a los que estas no están preparadas y a los que sus agentes no se adaptan fácilmente. Si bien es cierto que la globalización ha acelerado algunos cambios para los que las economías más avanzadas venían preparándose, en términos generales ha supuesto en el corto plazo la profundización de la crisis de nuestros modelos productivos tal y como se configuraron después de la segunda guerra mundial, añadiendo desconocidos e imprevisibles problemas de deslocalización y cambios en el modelo productivo a escala mundial, cuyos efectos no siempre han sido respondidos con inmediatez por los aparatos productivos nacionales, que muchas veces han venido optando por resistir inútilmente al cambio en lugar de adaptarse inmediatamente al mismo e innovar soluciones y estrategias de futuro que induzcan cambios para los que sí se está preparado.

Debemos de huir de un debate falso sobre el reparto general del trabajo. Y debemos de hacerlo para ahuyentar aproximaciones dogmáticas o voluntaristas al problema y a sus soluciones.

No hablamos del reparto del trabajo como una distribución mecánica, racionalista o matemática del trabajo actualmente disponible como de un bien inmovilizado cuyo disfrute pudiera ser compartido por varios titulares bajo el principio de repartir la tarta entre un mayor número de comensales. Este problema así planteado ha sido resuelto por las sociedades desarrolladas a través de muy diversos mecanismos de transferencia de rentas y distribución de las mismas bajo modelos de solidaridad y de contribución previa, cuya incidencia en la economía productiva puede enjuiciarse bajo otros enfoques, pero que, en todo

caso, han evitado que esas políticas de transferencia socavaran la productividad y la eficiencia del factor trabajo. No podemos olvidar que una actividad productiva puede devenir improductiva si su organización lo es.

No se trata, por tanto, de distribuir el trabajo tal y como hoy está disponible y sus rentas entre más personas sino de explorar todas las posibilidades para crecer, para aumentar la productividad de cada sector, de cada puesto de trabajo, para poner en práctica nuevos sistemas organizativos que afecten al factor tiempo de trabajo y superar las presumibles rigideces en la utilización que del tiempo del trabajo hoy hacemos y obtener mejores resultados y más empleo.

No podemos caer en lo que Ralf Dahrendorf denomina la «Paradoja de Martínez»: «transformar un mundo de abundancia para unos pocos en un mundo de escasez para todos», o, lo que es lo mismo, pasar del crecimiento sin redistribución a la redistribución sin crecimiento.

En suma, se trata de aprender a trabajar de otro modo y a organizar el trabajo de otra manera de forma que sin dejar de ser productivo en ningún momento, sea también socialmente eficiente porque permite más empleo.

El acercamiento a esta cuestión no es fácil pero hay que efectuarlo sin caer en los prejuicios y combatiendo el determinismo que se esconde detrás de la forma en la que muchas veces los distintos agentes sociales y políticos se aproximan al problema de la actual división del trabajo como si de una estructura inamovible se tratara, olvidando que la división del trabajo es siempre el resultado pactado de los conflictos de intereses habidos entre las posiciones de los distintos actores políticos, sociales y económicos. Ese determinismo esconde

poca voluntad de tales actores para asumir los riesgos de la innovación y los posibles costes a corto plazo que toda adaptación produce.

El reparto general del trabajo impuesto por ley y propuesto en algunos países no pretende aumentar el número de empleos sino afectar su distribución introduciendo rigideces que finalmente producen efectos no deseados y muchas veces perversos. Sin embargo, la organización flexible del tiempo de trabajo en el marco de los procesos de negociación colectiva se ha demostrado eficaz.

Los cambios se presentan como una opción necesaria pero se intuyen complejos. Se requerirá un fuerte consenso social y capacidad de innovación.

2. REPENSAR LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DEL TIEMPO

El sistema productivo ha cambiado vigorosamente tanto en su dimensión interna como externa: podemos constatar fácilmente que ni se hacen los mismos productos, ni las empresas se mantienen en el mismo lugar, ni las técnicas son las mismas, pero, paradójicamente, el empleo del factor trabajo mantiene estables en el tiempo muchas de sus características. Así, la distribución del tiempo de trabajo a lo largo de la jornada o del año apenas ha sufrido variaciones de carácter sustancial.

Los incrementos de productividad han crecido geométricamente desde la revolución industrial y esos incrementos, que han supuesto mejoras en los rendimientos económicos, han sido incrementos de las rentas del trabajo y el capital y también mejoras de las condiciones generales, pero no han supuesto aumentos del empleo con

carácter general, ni tampoco reducciones significativas del tiempo de trabajo.

Parece aleccionador tomar por referencia el último período de crecimiento claro en los países de la OCDE. Durante los años ochenta ha habido una etapa de crecimiento económico significativo, muy superior en muchos países al alcanzado en fases anteriores y, tanto más significativo si tenemos en cuenta, a la hora de establecer estas comparaciones con etapas anteriores, que hablamos de crecimientos sobre bases de un producto interior bruto más importantes que las de los períodos con los que estableceríamos esa comparación. Sin embargo ese crecimiento no supuso creación de empleo, ni fue aprovechado para reordenar el sistema productivo.

Algún prestigioso economista dice que existen dos formas de incrementar la productividad: producir más manteniendo el mismo número de trabajadores o producir lo mismo con menor número de trabajadores. Desde esta segunda perspectiva es posible que la opción tomada a lo largo de los ochenta haya sido la de incrementar la productividad llevando el factor trabajo al mínimo indispensable.

Parece probable que si comprendemos los cambios producidos en el modelo tradicional del empleo en nuestras sociedades, con desplazamientos masivos del sector agrícola al industrial y de éste al de servicios y asumimos que son consecuencia directa de, entre otros factores, los cambios técnicos y sociales, podremos adivinar que la globalización y las nuevas tecnologías nos presentan hoy el mismo escenario pero en una dimensión y escala supranacional. Ello permite presumir que los nuevos empleos en los países más desarrollados se producirán respecto de las actividades terciarias de mayor valor añadido respecto

a las actividades que se están transfiriendo aceleradamente a otras sociedades no desarrolladas.

Pero debemos de saber también que las innovaciones tecnológicas, la competitividad en términos globales, la especialización, son consecuencia de una mayor demanda y de la presencia de nuevos factores que alteran el escenario tradicional y las respuestas que hasta ahora dábamos a los problemas que se nos planteaban. Ha sido la ruptura de ese equilibrio preexistente a esta última crisis la espoleta que ha puesto en marcha la exigencia a los agentes sociales y políticos de encontrar nuevas reglas y pautas que permitan obtener soluciones no aceptadas hasta ahora desde una actitud de conservación del statu quo.

Frente a esas resistencias debemos de recordar que las últimas experiencias ponen de manifiesto, además, que los desajustes afectarán más intensamente a aquellas economías y sociedades que se resistan a los procesos de adaptación y cambio. En todo caso se trata de adaptar los modelos de división, organización y distribución del tiempo de trabajo.

No obstante, los cambios en la división del trabajo no harán que en nuestras economías vaya a prevalecer un solo tipo de trabajo. Sabel afirma que «los cambios venideros alterarán la combinación de puestos de trabajo de formas sutiles, creando al mismo tiempo trabajo no cualificado, difuminando las fronteras entre los puestos de oficiales y los semicualificados y creando demanda de algunas cualificaciones nuevas; es difícil determinar la distribución de las cualificaciones que surgirán como resultado a largo plazo, pero en cualquier caso la existencia de formas de trabajo tecnológicamente avanzadas presupone la existencia continua de formas arcaicas y viceversa».

La progresiva desaparición del uso de las horas extras, la conversión del empleo temporal allí donde sea posible en empleo parcial o en empleo de jornada pactada, la combinación del empleo con la formación permanente, los incentivos a la reducción del tiempo de trabajo para la realización de otras facetas del individuo como el cuidado de los hijos menores, la cesación progresiva de las actividades como fase previa a la jubilación, son posibles y deseables iniciativas en el horizonte de ir produciendo pequeños cambios que cambien finalmente la naturaleza de las cosas tal y como hoy entendemos el empleo.

3. EN TORNO AL SECTOR PÚBLICO

El empleo público ha sido en toda Europa el sector de crecimiento más significativo hasta mediados de los años ochenta. Ese desarrollo acelerado del sector público, en actividades muy diferenciadas y no siempre relacionadas con las tradicionales del ejercicio de soberanía y potestades, sentó sus bases en una determinada concepción del papel del estado, en la demanda creciente de servicios, en las políticas prestacionales y de bienestar, así como en la convicción de que el empleo público contribuía en su medida al desarrollo de sectores en los que la iniciativa privada no tenía intereses o el estado no debía de perder sus actividades de control y estímulo. Incluso en los momentos en los que las economías se estancaron la presión social incrementó las demandas de intervención del estado y las tendencias universalistas de muchas de sus políticas.

La incorporación del empleo al sector público fue claramente expansiva y desordenada con carácter general siendo tardía la exigencia de eficacia y eficiencia

en sus actividades a las distintas administraciones.

La crisis fiscal que aquejó al conjunto de las sociedades industriales obligó a un cambio en el sentido de sus intervenciones y comportó un replanteamiento en profundidad de todas sus actividades, un cuestionamiento de sus modelos organizativos y de gestión así como la aceptación de que la actividad del sector público tenía que regirse por los mismos o similares parámetros en los que se enmarca cualquier actividad privada y cualquier empresa. De este modo la eficacia y la eficiencia se establecieron como los nuevos paradigmas de la gestión pública y dieron lugar a numerosos programas de reforma en todos los estados.

En ese contexto fue inevitable la revisión de las políticas de empleo público tanto por lo que se refiere al número de los empleos como a la naturaleza de la relación de trabajo, los rendimientos individuales o el control de sus rentas.

Sabido es que existen dificultades para establecer elementos de comparación entre sistemas de función pública entre los distintos países y que las experiencias son difíciles de extrapolar. No obstante debemos de destacar que un número significativo de países de la OCDE abordaron programas de reorganización y en el seno de los mismos se adoptaron múltiples experiencias basadas, bien en la descentralización, bien en la autonomía de responsabilidad y se adoptaron modelos innovadores para el sector público como el modelo de agencias o los centros de gestión o las propuestas de centros de responsabilidad. En todo caso se trataba de experiencias cuyo objetivo era obtener los mejores resultados al mínimo coste, incluyendo la revisión del coste trabajo y permitiendo una

reordenación de los tiempos y de las categorías del empleo utilizado.

Cabe recordar que algunos países se plantearon como estrategia la conversión de su personal estatutario en personal laboral, entendiendo que, salvo en las funciones de soberanía y control el resto de las actividades debía de aproximarse a la relación laboral general.

El desarrollo del sector público español se produce al tiempo que los restantes países abordan su reforma y reorganización y como consecuencia de factores propios: la descentralización y la consiguiente expansión de las administraciones autonómica y local, el crecimiento de las políticas de bienestar, el desarrollo de las instituciones del estado democrático así como las estrategias de transformación producidas como consecuencia del ingreso en la Comunidad Europea y la apertura al exterior, fueron los factores que más pesaron en la transformación del sector público y en el empleo requerido para hacer frente a las nuevas exigencias.

A lo largo de ese ciclo de expansión del empleo público las prioridades de la agenda política no incluyeron las necesidades de racionalización del proceso y el reclutamiento de los empleados públicos tuvo muchas veces un comportamiento acumulativo debido a la rigidez del sistema de cuerpos y categorías. Si bien esas circunstancias podían explicarse mejor por las dificultades que el proceso comportaba para la Administración General del Estado, no se daban tales dificultades en las nuevas administraciones y en muchos sectores públicos que, sin embargo, mimetizaron los vicios organizativos y funcionales de una administración heredera de las actitudes corporativas y reglamentistas del pasado.

Este diagnóstico somero y de urgencia explícita que las prioridades del sector público hoy son contradictorias con el modelo general en la medida en que ha sido necesario paralizar o disminuir drásticamente los ingresos al empleo público para poder impulsar un proceso de reordenación de los recursos humanos disponibles y fomentar y acelerar la reasignación de los mismos entre los sectores que disponen de excedentes y los sectores que son deficitarios.

La introducción de la técnica de planes de empleo, estratégicos y operativos, no exenta de tensiones pero felizmente pactada con los empleados públicos, tiende hacia ese objetivo: cualquier demanda de personal ha de justificarse dentro de las actuaciones prioritarias del gobierno y ha de atenderse en primer lugar con los recursos ya disponibles incluso a través de procesos de capacitación. El resultado final de este proceso debería de alcanzarse en el plazo más breve posible porque permite abordar toda una batería de cuestiones pendientes que pasan por la revisión de los modelos organizativos, la coordinación de las redes periféricas y el establecimiento de sistemas compartidos entre las diferentes administraciones. Del mismo modo, ese momento permite reordenar la legislación que regula el empleo público y derribar aquellos obstáculos que justifican la percepción social del empleo público como un empleo de privilegio e impiden la utilización eficiente de los empleados. La legislación actual de la función pública es todavía asimétrica injustificadamente con la de los restantes trabajadores y ello, lejos de ser una ventaja corporativa, termina siendo un obstáculo para los propios empleados. La actual legislación en esta materia no se corresponde con las necesidades del sector público y mucho menos con la demanda de flexibilidad y adaptabilidad que todos

los responsables de áreas de la actividad pública desearían. Es necesario que la regulación esté basada en las necesidades de la organización.

Aún cuando la administración pública no ha terminado de explorar sus posibilidades de reorganización y la acomodación de su empleo a sus necesidades reales, se puede afirmar que tiene las mismas posibilidades y necesidades de adaptación e innovación en materia de empleo que el sector privado. Y aún más, debe de adoptar similares estrategias en el empleo tanto por lo que afecta a la revisión de la división del trabajo en su seno, como por lo que respecta a la reducción y distribución del tiempo de trabajo.

Esa similitud en los problemas y soluciones deriva no sólo de la progresiva adopción de modelos organizativos idénticos al sector privado por parte del sector público, sino también por la obsolescencia de sus sistemas de trabajo y procedimientos y la baja permeabilidad habida históricamente entre ambos sectores en el pasado. Por otra parte, la periferia del sector público, encargada habitualmente de la gestión directa de los servicios es presionada por su clientela de un modo cada vez más similar al sector privado y la prestación de sus servicios reviste las mismas características. Y, en todo caso, el sector público en la estrategia de responder eficazmente frente al fenómeno del desempleo debe de acompañar al sector privado en las soluciones adoptando modelos simétricos en todo cuanto sea posible.

Nada obsta, por tanto, el replanteamiento del tiempo del trabajo en el empleo público. Es posible conducir iniciativas de reducción del tiempo de trabajo y adoptar nuevas formas de reclutamiento y contratación basadas en

un uso diferente de la jornada. Muchas administraciones vienen efectuando reclutamiento para empleos a tiempo parcial y numerosas tareas están siendo innovadas de forma que permiten tratar homogéneamente grandes zonas de actividad pública bajo formas innovadoras de empleo basadas a su vez en un uso diferente del tiempo de trabajo.

4. CONCLUSIONES

El problema de empleo en los países de la OCDE explicita una falta de capacidad para adaptarse a los cambios producidos.

Estamos ante un fenómeno estructural grave y persistente más allá de los esfuerzos que se han realizado, que exige soluciones estructurales y cambios de tal intensidad que se afecte la propia naturaleza de los problemas.

La experiencia señala que los crecimientos económicos no siempre suponen crecimientos en el empleo y que existe una tendencia a fortalecer el empleo existente y sus rentas antes que a incrementar las posibilidades de incorporación de nuevos empleos para obtener mayor productividad.

Frente a los cambios producidos en todos los ámbitos relacionados con las empresas, la disponibilidad del tiempo de trabajo apenas ha cambiado y el modelo de división y de organización del trabajo en el seno de las empresas tampoco.

Es necesario buscar nuevos modelos de organización del tiempo de trabajo y de la división del trabajo mismo. La reorganización del trabajo y del tiempo debe de suponer nuevos empleos que pueden adoptarse bajo muy diversas modalidades y muchas veces lo serán a título de empleo parcial.

En la agenda de los gobiernos y de los distintos agentes sociales debe de constar una visión del progreso de la sociedad que pase por el crecimiento del empleo y un cambio de mentalidad sobre la forma de incrementarlo.

Los nuevos escenarios requieren de las empresas más capacidad de adaptación a las nuevas exigencias en las que han de desenvolverse y competir y también capacidad de innovación. En todo caso, las estrategias a desarrollar deben de ser altamente flexibles porque flexible y dinámico es el entorno en el que actúan los factores de la demanda.

Es posible mejorar el empleo a partir de la revisión profunda y decidida de la actual división del trabajo en la medida en que es posible y deseable hacer menos rígida la organización de las empresas y mayor su capacidad de adaptación y de progreso.

La reducción del tiempo de trabajo debe de formar parte de los cambios organizativos que adopten las empresas. Esa reducción del tiempo debe de hacerse manteniendo la productividad y las expectativas de renta.

La reorganización del trabajo y del tiempo puede permitir la aparición de oportunidades para el empleo a tiempo parcial y esas oportunidades pueden adaptarse bien a la posición que muchos colectivos tienen en el mercado de trabajo y en la sociedad, respondiendo adecuadamente a sus expectativas y necesidades.

Tenemos que aproximar nuevos conceptos sobre los que explicar la necesidad de abordar estos cambios. Es preciso volver a hablar acerca de qué entendemos por un modelo de crecimiento en equilibrio desde la perspectiva de mejorar el empleo. Del

mismo modo, se hace preciso revisar los valores éticos en torno al trabajo y a su disponibilidad.

Todo ello exige un cambio de mentalidad. La intensidad del problema que padecemos hará más fácil la comprensión de los términos del debate y de las soluciones que se exploren y finalmente se adopten.

Habrá que impulsar un cambio del modelo organizativo hacia modelos diferentes, caracterizados por su

flexibilidad porque las oportunidades no se distribuyen nunca de forma igual para todos, ni todos tienen capacidad para responder en el mismo tiempo. El dilema entre lo que es necesario hacer y cómo poder hacerlo no tiene una respuesta única. Hay que explorar todos los caminos, todas las soluciones y todas las posibilidades evitando las tendencias a la uniformidad.

Finalmente, debemos de esperar que todo ello supondrá cambios en el modelo social.