

## LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL Y COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

LUIS GUILLERMO LÓPEZ RODRÍGUEZ\*

### RESUMEN

Cuando las organizaciones se configuran y definen sus objetivos, definen también el sistema interno de interacción social y las relaciones sociales que les van a servir para cumplir con sus objetivos, que son la función social de la organización empresarial.

El sistema que adoptan es estructurado con una racionalidad predeterminada. Esto quiere decir que quienes han pensado en esta actividad, han elaborado un conjunto de concepciones, creencias y percepciones, sobre las características del mercado, la relación con otras instituciones y la forma como se valora el ser humano.

Con base en los criterios y valores de los fundadores de la organización se considera, así mismo, si quiénes colaboran son únicamente unidades productivas o por el contrario talentos humanos.

Dependiendo de los valores que se adopten, las organizaciones asumen dos formas de racionalidad en las organizaciones: una racionalidad instrumental teleológica, dirigida hacia el logro de los objetivos o una racionalidad comunicativa constructivista que apunta hacia los fines de la organización.

---

\* Sociólogo, Universidad Nacional de Colombia.  
Magister en Sociología Industrial, Universidad Nacional de Colombia.  
Docente Investigador, Escuela de Administración de Negocios E.A.N.  
E-mail: lgrlopez@hotmail.com

Es necesario partir de la consideración de que para el mundo moderno, el mundo capitalista, la racionalidad es condición fundamental para su existencia y crecimiento. Esta tendencia puesta en evidencia por Max Weber, a través de su obra *Economía y Sociedad* y de otras publicaciones suyas, muestra cómo la gestión económica, adquiere racionalidad cuando a ella está vinculada la posibilidad de utilizar el cálculo.

El capitalismo fue creado por la empresa racional según Marx Weber, quien lo expresa en los términos siguientes:

"Lo que en definitiva creó al capitalismo fue la empresa duradera y racional, la contabilidad racional, la técnica racional, el derecho racional; a todo esto se le debe añadir la ideología racional, la racionalización de la vida, la ética racional en la economía"<sup>1</sup>

Tomando la idea de Weber<sup>2</sup> una empresa económica racionalmente orientada tiene entre otras las siguientes características:

1. El empresario distribuye con arreglo a un plan, entre el presente y el futuro (ahorro), aquellas utilidades con las cuales cuenta como sujeto económico sometido al mercado.
2. Con base en el plan invierte sus recursos teniendo en cuenta el margen de utilidad que cada inversión le puede procurar.
3. Dispone, con arreglo a un plan de recursos de otras personas, que pueden ser obtenidas por el empresario, incluyendo actividades pertinentes a producción o transporte.
4. En relación con el mismo plan un empresario puede usar recursos en la medida en los obtenga a través de la asociación con otras personas que disponen de los mismos recursos o también los puede obtener a través del intercambio comercial.

Cuando la obtención de los bienes se realiza a través del intercambio racionalmente orientado por el cálculo de intereses necesariamente hay "una pugna de intereses" que finaliza con un com-

promiso de las partes. Esta lucha por los intereses de cada quien en la transacción es consecuencia de la racionalidad de cada parte. Cada quien actúa en relación con el cálculo de sus intereses en el mercado y esto se expresa en el regateo con el que opera la negociación.

La "pugna de intereses", de la que textualmente habla Weber, no solo se da por las características de calculabilidad por parte del vendedor y el comprador en las transacciones, sino por la presencia de más de un comprador y de más de un vendedor, o lo que es lo mismo, por la presencia de la competencia en la venta y en la compra.

La racionalidad entonces es planeación y cálculo con el fin de disponer adecuadamente los recursos para el logro de unos objetivos.

Podemos distinguir varias clases de racionalidad:

Weber plantea la existencia de racionalidades formales y materiales. La racionalidad formal se caracteriza porque la gestión económica está sometida al "cálculo técnicamente posible y que aplica realmente" (M. Weber). De esta manera es racionalidad el uso de la contabilidad, de las estadísticas y de las mediciones, etc. con el fin de calcular las probabilidades del logro de los resultados por parte de quienes ejecutan la acción.

La racionalidad material en una gestión económica, en la cual también se emplea el cálculo: está orientada por "determinados postulados de valor" (M. Weber) y en relación con estos postulados se dispone de recursos y se desarrollan los fines de la acción. La racionalidad material, por tanto, puede darle un sentido ético y no tanto técnico a una gestión económica.

Con base en la empresa racional moderna y la racionalidad formal y material que fundamentan las gestiones económicas, se despliegan y apli-

<sup>1</sup> Weber, Max. *Historia Económica General*. Fondo de Cultura económica, 1976. Pág. 198.

<sup>2</sup> Weber Max. *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 1973. Págs. 52 y 53.

can en relación con el ser humano, una racionalidad instrumental y una racionalidad comunicativa.

### **LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL COMO CONSECUENCIA DE LA RACIONALIDAD FORMAL**

Por racionalidad instrumental se entiende "habilidad para adaptarse y contribuir eficientemente a una estructura predeterminada"<sup>3</sup> (G. Morgan).

La racionalidad instrumental es también una acción social guiada por la técnica y por lo tanto es una acción analizada con fundamento en el método científico.

Jurgen Habermas establece, entre otras, las siguientes características de una acción orientada con "fines instrumentales y estratégicos".

1. Es una acción sometida a reglas técnicas.
2. El lenguaje utilizado en el desarrollo de la acción y para el desarrollo de la misma es "libre de contexto", es un lenguaje solo técnicamente comprensible.
3. La acción se define por imperativos condicionados y a través de pronósticos condicionados.
4. Quien realiza la acción es aprobado o sancionado en relación con los resultados obtenidos por el cumplimiento o violación de las reglas técnicas establecidas.
5. La racionalización de este tipo de acción está relacionada con "el aumento de las fuerzas productivas, y la extensión del poder de disposición de la técnica".<sup>4</sup>

La racionalidad instrumental pretende calcular los movimientos, los tiempos de los movimientos, el diseño de la tarea del operario con fines contables. De esta manera la racionalidad instrumental es un concepto de la categoría racionalidad formal e implica conductas apropiadas del trabajador en relación con reglas técnicas previamente diseñadas ( por ingenieros) con el fin de alcanzar resultados con un grado de eficiencia que se puedan medir y cuantificar en dinero, que es

el medio técnico más adecuado para el cálculo del capital.

Por lo tanto, la racionalidad instrumental es una consecuencia de la racionalidad formal, del interés del empresario capitalista en racionalizar su gestión económica, de poder establecer un cálculo sobre su inversión en recursos humanos y la rentabilidad de la misma.

### **EL TAYLORISMO, COMO UN TIPO DE RACIONALIDAD INSTRUMENTAL**

El taylorismo fue una propuesta para organización del trabajo del operario presentada por el ingeniero Frederick Winslow Taylor hacia el año de 1.911, año en la que fue sustentada la propuesta ante la cámara de los E.U.

El sistema planteado por Taylor se fundamenta en cinco aspectos muy sencillos, pero muy pragmáticos, es decir útiles y válidos, en la medida en que arrojan resultados.

#### **Delegar toda la responsabilidad de la organización de la tarea del trabajador en la Administración**

"Sin duda, el elemento más importante en la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, con un día de anticipación por lo menos, y cada obrero recibe en la mayoría de los casos instrucciones escritas completas describiendo en detalle la tarea que debe realizar, como así mismo los procedimientos que habrán de ser usados al efectuar el trabajo.

En esta forma, especifica no solo lo que habrá de hacerse, sino también cómo de hacerse y el tiempo exacto concedido para realizarlo".<sup>5</sup>

La propuesta taylorista es tecnocrática porque fundamenta la dominación en el saber científico.

<sup>3</sup> MORGAN Gareth. Imágenes de la Organización. Ed. Alfaomega, 1998. Pág.66.

<sup>4</sup> HABERMAS Jurgen. La Ciencia y la Técnica como Ideología. Ed. Tecnos, 1990.

<sup>5</sup> F.W. Taylor. Op. Cit, Pág.31.

A su vez este saber científico garantiza la racionalidad instrumental, es decir, el diseño de la tarea de cada operario realizado por el ingeniero con el fin de que el trabajador se adapte al trabajo al mecanizar las habilidades y conocimientos básicos para su tarea. La aplicación del análisis al trabajo partiendo de la evaluación de sus potencialidades físicas y culturales garantiza la eficiencia porque se ha aplicado el método científico.

Al delegar la responsabilidad de la tarea del trabajador en la dirección se busca darle un sentido técnico a la actividad laboral del operario con miras a lograr eficacia y se establece que el trabajador es un ser humano que no responde, que no posee autonomía para adelantar su labor.

**Utilizar métodos científicos (como observar, medir, experimentar, comparar) para determinar el modo más eficiente de realizar la tarea**

La Observación, la medición y la comparación de las formas de hacer el trabajo por varios operarios "expertos", permite a los ingenieros establecer un diseño de la tarea. Taylor sugiere, por lo tanto, el siguiente proceso para el análisis de la tarea:

Primero: Encontrar diez o quince obreros distintos (preferiblemente de diferentes empresas y regiones) con la condición de que sean expertos en el "trabajo particular que ha de analizarse".

Segundo: Estudiar "la serie exacta de operaciones que cada obrero realiza y las herramientas que utiliza.

Tercero: Medir con un cronómetro el tiempo que cada operario emplea en movimientos elementales y seleccionar luego la manera más rápida de utilizar cada elemento de trabajo.

Cuarto: Eliminar movimientos falsos, lentos e inútiles.<sup>6</sup>



La iniciativa de la utilización de la herramienta no se le debe dejar al obrero. Es parte de la administración científica, lo mismo que el estudio de los tipos y clases de herramientas.

**Seleccionar la mejor persona (ánimicamente, físicamente apta) para realizar la tarea que se ha analizado**

La racionalidad instrumental empieza por la misma selección del trabajador para la tarea. Se considera dentro de este tipo de racionalidad que las características físicas y anímicas del recurso son básicas para que pueda apropiarse la tarea que se le ha diseñado.

**Instruir al trabajador para hacer la tarea eficientemente**

"Este trabajo (de cargar lingotes) es tan tosco y elemental que creo firmemente que sería posible adiestrar un gorila inteligente de modo que llegara a realizarlo de forma más eficiente que cualquier hombre.

El obrero mejor capacitado será incapaz de realizarlo sin la ayuda de un hombre más capacitado".<sup>7</sup>

Cuando a un trabajador se le somete a un trabajo formalizado en el cual toda su racionalidad se reduce a aplicar las normas técnicas se está instrumentalizando para el logro de unos objetivos. Su racionalización es meramente instrumental, técnica. No es, ni valorativa, en ningún sentido deliberante, ni crítica, ni participante. Sabe lo que tiene que saber en relación con su actividad inmediata. Este tipo de racionalidad no puede ser aprendida por la simple interacción social sino que debe ser implementada por un "instructor" que "adiestra" al operario.

"Por medio de este estudio minucioso de los movimientos del albañil para colocar los ladrillos en

<sup>6</sup> TAYLOR. Op. Cit. Pág.84.

<sup>7</sup> TAYLOR. Op. Cit. Pág.32.

las mejores condiciones, Gilbreth redujo los movimientos de 18 movimientos por ladrillo a cinco, y , en un caso, a solo dos movimientos por ladrillo... Este perfeccionamiento ha sido obtenido de tres maneras diferentes:

Primero: Eliminó movimientos que los albañiles creían necesarios pero que estudios demostraron su inutilidad.

Segundo: Introdujo aparatos simples tales como andamio regulable, por medio de los cuales, con cierta cooperación del obrero, se eliminan movimientos fatigosos y consumidores de tiempo.

Tercero: Enseñó a los albañiles a ejecutar movimientos simples con ambas manos".<sup>8</sup>

### **Controlar al trabajador para asegurar que se han logrado los resultados de la forma más eficiente**

Esta propuesta parte entonces de los siguientes presupuestos:

1. Que el operario contratado para la tarea actúa racionalmente en la medida en que cumpla con las reglas técnicas establecidas para su tarea, es decir que su racionalidad es fronteriza, ( tiene un límite en el cumplimiento de la regla técnica). Solo puede ser racional en relación con el cumplimiento del diseño de la tarea que le proporciona el ingeniero, quien se convierte en el dominante en la medida que es el portador del conocimiento .
2. El sistema implementado por Taylor refuerza la escisión entre el trabajo intelectual y el trabajo manual. Unos son los que piensan, otros son los que hacen y son pensados.
3. Todo trabajo calificado puede ser convertido en múltiples tareas, que al ser analizado puede ser diseñado como la actividad de un operario.
4. El desconocimiento de los rasgos de racionalidad de los obreros en el proceso de negociación de la venta de su fuerza de trabajo ocasiona conflictos.

### **LOS RASGOS DE LA RACIONALIDAD DE LOS OBREROS VISTOS POR WEBER Y DESCONOCIDOS POR TAYLOR**

Los rasgos de racionalidad de los obreros, fueron igualmente observados por Taylor<sup>9</sup>, pero fueron interpretados como un factor en contra y no a favor de la productividad, como posteriormente se abordará.

Sobre los rasgos de racionalidad de los obreros Weber prepara un claro análisis en: el prólogo: "Influencia de la Gran Industria en el Comportamiento de los Trabajadores". (El prólogo y la traducción de la obra al español fueron realizados por Anita Weiss).

También es "racional" la conducta de los trabajadores cuando ante sistemas (no racionales) de pago o de destajo que perjudican sus intereses, frenan el ritmo del trabajo, o cuando su inclinación a ejecutar siempre una misma tarea, frente a la posibilidad de cambio de actividad, está influida por la obtención de mayor salario, mayor estabilidad en el empleo o mayor comodidad en el desempeño laboral. Igualmente, la inclinación a desempeñar determinados oficios que se caracterizan por la pulcritud de sus labores y que gozan de alto prestigio social, aún cuando el pago sea menor, conlleva a una conducta "racional".

Pero, como se ha venido planteando, a Taylor no le preocupó comprender la conducta "racional" de los obreros o trabajadores. Consecuente con su concepción, determina al obrero como un recurso humano y en su condición de ingeniero, Taylor propone una administración científica, para ser ejercida sobre el obrero.

El obrero se constituye en la unidad productiva cuya actividad es pensada desde la administración tecnocrática.

<sup>8</sup> TAYLOR. Op. Cit. Pág. 58.

<sup>9</sup> Nota: En la pág. 17, de la obra citada de Taylor, se muestra claramente que este reconocía la existencia de razonamientos confusos entre los obreros, producto de relaciones con otros obreros.

La propuesta del taylorismo enajena la conciencia, del "aquí y el ahora" del obrero y convierte el trabajo, que es también su realización, en algo extraño a la condición misma del obrero quien desarrolla una tarea previamente definida, con herramientas definidas, con procedimientos definidos, para obtener un producto con especificaciones muy determinadas y en tiempos y condiciones prefijadas.

El operario se convierte entonces en un instrumento dentro de un sistema organizativo que es tan solo semejante a una máquina pensada para producir. El trabajo se asume, en estas condiciones de máximo control, como un hacer, sin pensar ni sentir, simplemente cumplir.

De esta manera este sistema de administración utiliza una racionalidad instrumental, que garantiza el crecimiento de la productividad a costa de lo que se consideró durante tantos años recurso humano. Un factor más de la productividad al igual que el capital y la tierra.

La racionalidad instrumental entonces está vinculada necesariamente con la concepción del ser humano como ente útil para desarrollar procedimientos. La racionalidad instrumental concebida de esta forma tiene entre otros supuestos una estratificación social rígida y tecnocráticamente definida, en la cual los directores de las empresas y sus ingenieros constituyen la élite administrativa que piensa, que tiene como virtud el trabajo y los paradigmas del conocimiento, mientras que los obreros son una masa acrítica. Esto trae serias limitaciones cuando se trata de responder a los entornos cambiantes que rodean la organización.

La élite tecnocrática domina a obreros que operan por el condicionamiento del salario y trabajan siempre y cuando obtengan de la administración la lógica para el desempeño de su tarea.

De acuerdo con lo anterior, la voluntad de los obreros es completamente heterónoma, personas menores de edad que necesitan para su trabajo la tutoría<sup>10</sup> y la iluminación de quienes poseen la racionalidad y quienes mediante sistema de administración anulan la autonomía del trabajo y convierten a los trabajadores en apéndices de un ingeniero, incapaces de solucionar

problemas. Así, las organizaciones y las personas se vuelven mecanicistas, necesitan entornos regulares.

La organización mecanicista y la élite tecnocrática, que genera la racionalidad instrumental en los obreros, es funcional y productiva cuando los mercados a escala son regulares, cuando el mercado no exige flexibilización en la producción y en la conducta de los operarios, pero con la revolución de los medios tecnológicos y de la comunicación disminuye la productividad para este tipo de organizaciones, porque los horizontes de las personas en organizaciones mecanicistas son limitados y el progreso del conocimiento para el trabajo muy escaso en relación con las nuevas exigencias de cambios muy rápidos y en corto tiempo<sup>11</sup>. Por lo tanto, la concepción mecanicista y la racionalidad instrumental son limitantes para el crecimiento humano y productivo de las empresas.

En su libro "Principios de la Administración Científica" cita el trabajo leído en la asociación de Ingenieros Mecánicos en el año de 1.903, con el fin de establecer su consideración acerca de la condición humana del trabajador.

"Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas. Primero: el instinto y la tendencia natural de los hombre a desocuparse y buscar la comodidad, lo cual podría denominarse holgazanería innata. Segundo: de razonamientos más o menos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros, lo cual podría ser denominado holgazanería sistémica"<sup>12</sup>.

En el anterior párrafo se establece el argumento principal de Taylor sobre la naturaleza del obrero para desarrollar su trabajo: el obrero es perezoso por naturaleza y utiliza la racionalidad para hacer holgazanería sistemáticamente.

<sup>10</sup> KANT Emmanuel. Qué es la Ilustración. 1784. Texto tomado de Filosofía de la Historia. fondo de Cultura Económica, 1981.

<sup>11</sup> WYNNE Michael. La Revolución Gerencial del Siglo XXI. Video. INCOLDA, CESA. Serie Desarrollo Empresarial.

<sup>12</sup> TAYLOR Frederick W. Principios de la Administración Científica. Ed. El Ateneo. Pág. 17.

Esta consideración del operario o trabajador más que una fundamentación científica es un prejuicio o un juicio de valor. En la medida en que en ninguna parte de su obra se establece un estudio psicológico o fundado en alguna de las ciencias humanas que pueda sustentar la aserción de que la pereza es parte de la "naturaleza humana".

Lo anterior se puede comprender si se considera que el taylorismo no es solo una propuesta organizativa y racional para los seres humanos con el fin de desarrollar procesos productivos o prestación de servicios, sino que el taylorismo es una ideología empresarial<sup>13</sup> nacida de las exigencias sociales del capitalismo americano en los comienzos de 1.900.

Taylor quiso en su época histórica proponer una fórmula racional que obedeciera al llamado que hizo en su tiempo el presidente Theodore Roosevelt en el sentido de "aumentar nuestra producción nacional" y respondió con su propuesta de "Principios de la Administración Científica".

Como consecuencia de lo anterior el taylorismo se convirtió en un sistema importante, llevado en 1.911 a ser presentado en la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, y defendido por la "American Society of Mechanical Engineers", porque representaba un instrumento eficaz para los intereses nacionales de los Estados Unidos en las primeras décadas del siglo XX.

La racionalidad instrumental taylorista fue llevada a diversos centros de formación de ingenieros y cuando se introduce en las organizaciones responde a los presupuestos tecnocráticos de la visión de la empresa. El conocimiento tecnológico es el poder del ingeniero formado en las universidades, el que entra a confrontar el conocimiento empírico de los capataces.

La anterior concepción ha sido asumida también en la experiencia de empresas colombianas durante las etapas de su proceso de crecimiento (Ver por ejemplo el caso de los inicios de la fundación de la Empresa Colcerámica, en Madrid).<sup>14</sup>

Según los estudios que en 1.961 realizó Charles Savat en la región antioqueña en relación con la industria de la cerámica, la adapta también al método Taylorista.. La investigación fue publica-

da por el autor en el libro titulado "The son of the Machine" presentado al Massachusset Technologic Institute, M.I.T.

### EL APORTE DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL TAYLORISTA

La revolución administrativa<sup>15</sup> que propuso Taylor, salvó a los Estados Unidos durante la época de la gran depresión económica, en los años treinta de la revoluciones sociales, porque aumentó la productividad a una tasa entre el 3.5% y 4% anual convirtiendo a los proletarios en burgueses y pequeño burgueses impidiendo que se cumpliera, según Peter Drucker, con la predicción hecha por Stalin.

Del aporte de Taylor se concluye entonces que:

- La administración tiene y debe tener un fundamento científico aplicado.
- La racionalidad instrumental es una concepción empresarial sobre lo que considera recurso humano, que es eficaz para la consolidación de la calculabilidad capitalista, pero no permite integrar la conciencia( ni la inteligencia, iniciativa, innovación, descubrimiento) del trabajador a los procesos productivos.
- La concepción tecnocrática de la empresa, entendida como el ejercicio de la autoridad de los ingenieros, es una forma de dominación cuyo fundamento es el saber científico aplicado y constituye un factor importante para la implementación de la racionalidad instrumental que es una actividad laboral diseñada al margen de la conciencia del trabajador y a la cual este debe adaptarse dentro del ámbito de una empresa.

<sup>13</sup> BENDIX Reinhard. Trabajo y Autoridad en la Industria. Buenos Aires, Ed. Eudeba, 1966.

<sup>14</sup> LÓPEZ Guillermo. Impacto de Colcerámica en Madrid. Investigación. 1993. Centro de Documentación, Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia.

<sup>15</sup> DRUCKER Peter. La Sociedad Postcapitalista. Ed. Norma, 1996.

**DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL A LA RACIONALIDAD COMUNICATIVA**

El Taylorismo como forma de racionalidad e ideología empresarial ha venido siendo cuestionada y se tiende a superarla, como consecuencia de:

1. La universalización de la revolución científica<sup>16</sup> y técnica.
2. La internacionalización y globalización de las economías.
3. El deseo de aprender de la experiencia japonesa.
4. La concepción de que el Estado es una organización más en medio de sinnúmero de organizaciones multinacionales.

Las tendencias anteriores sirvieron de base para empezar a cuestionar el taylorismo como una expresión de la racionalidad instrumental y dieron paso a una nueva racionalidad práctica ( en términos de Kant) o a una racionalidad material (M. Weber), expresada en términos valorativos éticos centrados en la humanización del obrero e implementada en la vida cotidiana de la empresa por medio de la racionalidad comunicativa.

La racionalidad comunicativa actúa en la producción a través de la posibilidad del intercambio de ideas, símbolos y significados entre operarios provenientes de diferentes experiencias laborales, con diferentes formas de concebir la realidad del trabajo y de solucionar los problemas pertinentes a sus tareas dentro de un ámbito de cooperación y participación mediados por el diálogo.

La racionalidad comunicativa es:

1. Una interacción social mediada por lo simbólico, por un lenguaje ordinario intersubjetivo.
2. Una acción que busca la emancipación y la individualización de las personas mediante la uti-



lización y extensión de la comunicación libre de dominio<sup>17</sup>.

La revolución científica y técnica supera la condición autoritaria de la racionalidad taylorista porque "... la nueva tecnología con base en procesos cibernéticos, está superando la tecnología autoritaria del taylorismo, y poniendo, por eso mismo, los fundamentos de una sociedad demo-

crática desde el momento en que se demanda la participación de las masas de productores en la dirección del movimiento social para lograr las finalidades que el proceso entero requiere"

"...comienza a operarse ya por lo menos la superación de la tecnología taylorista que hemos descrito, por una tecnología basada en el Fedd-back, en la retroalimentación, aplicada como concepto y realidad a la dirección de la producción, a los procesos tecnológicos, etc."<sup>18</sup>.

**LAS ORGANIZACIONES FLEXIBLES COMO CENTRO DE LA RACIONALIDAD COMUNICATIVA**

Estructura de la Acción Social", período en el cual el determinismo cultural constituía la base de la Acción Social; la segunda, que se desarrolla en la posguerra y tiene que ver con la publicación, en 1.951 de "El sistema Social", etapa final de pensamiento parsonsiiano que se desarrolla durante el periodo del a Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética. Termina hacia 1.964 con la publicación de su obra Economía y Sociedad, en la cual perfecciona su concepto de sistema, estableciendo funciones estructurales de todos y cada uno de los subsistemas y precisando los controles del sistema frente a eventualidades individuales y sociales.

<sup>16</sup> MESA Dario. la Universidad ante la Revolución Científica y técnica. Conferencias. Enero - Marzo 1978. Material Impreso.

<sup>17</sup> HABBERMAS. Op Cit.

<sup>18</sup> MESA Dario. Op Cit. Conferencia Facultad de Ingeniería Mecánica, Universidad Nacional de Colombia. Material publicado por el Departamento de Sociología, Pág.43.



El estructural funcionalismo es una alternativa de análisis diferente a las alternativas que presentaban el racionalismo weberiano o el marxismo, que fue enriquecida desde la perspectiva de Niklas Luhmann que empieza a revelarse a partir de 1.972 y madura hacia 1984<sup>19</sup>. El planteamiento de Luhmann revela cómo el sistema debe afrontar un entorno altamente complejo que le impone una profunda incertidumbre que debe manejar, como condición para poder sobrevivir. Este es el reto actual de las organizaciones empresariales.

La gente se adapta a un entorno físico turbulento por el hecho de que está integrado a una forma de economía, conoce los patrones, los valores, las creencias de una cultura y con base en ella se forma una personalidad y establece metas con las cuales desarrolla su existencia, adaptando entonces su conducta al sistema físico. Pero lo importante es que cambia su conducta operativa y funcional a través del intercambio de ideas el cual se genera para solucionar problemas que el entorno (económico, político, social o tecnológico) traslada a la organización. Es aquí cuando la racionalidad comunicativa tiene un efecto iluminador para construir la flexibilidad de la organización.

#### **Un sistema flexible es abierto porque es dialógico**

Las personas cumplen unas metas ligadas a organizaciones sociales o económicas y las organizaciones buscan llegar a cumplir unos objetivos. Los objetivos expresan la función social de las organizaciones<sup>20</sup>. Los objetivos son la razón de ser de las organizaciones.

Una empresa que haya surgido como una organización dispuesta a hacer zapatos y que no cumpla con su objetivo de hacer los zapatos es una organización que no va a ser reconocida socialmente. Pero igualmente pierde competitividad si hace zapatos que no cuentan con los requerimientos técnicos y diseños exigidos por la sociedad y la época.

Ahora: como las barreras de la competitividad entre las organizaciones son muy altas en la medida en que crecen los medios de comunicación y de sistematización de la información, la organización que se proponga hacer zapatos no puede

cuidar tan solo del proceso de hacer zapatos. La organización debe ver más allá de sus fronteras y disponer de información que le permita estar al día con los cambios del mercado, con los cambios en la población, con las nuevas materias primas que llegan, con las nuevas tecnologías que surgen desde la competencia empresarial o desde los nuevos paradigmas de la ciencia y el conocimiento.

De esta manera, la organización se flexibiliza, se nutre de la información y de la investigación<sup>21</sup> y se puede abrir al mundo, pero es abierta porque ha roto sus esquemas mecanicistas rígidos, se ha integrado en un sistema dialógico con el entorno a través de la investigación<sup>22</sup>; ha dejado de ser un sistema "cerrado" que absorbía algunos recursos del entorno, entre ellos el "recurso humano".

Un sistema flexible, es por naturaleza un sistema abierto y dialógico: internamente con todas las instancias y miembros de la organización y con el entorno institucional y natural que lo rodea.

El aspecto más importante no es que esté abierto, sino que es dialógico porque intercambia razones, información, conocimientos con el medio ambiente, porque constituye al medio ambiente en otro subsistema con el cual interactúa.

El sistema es flexible porque puede cambiar sin descomponerse, se puede autoregular, cuando el entorno se lo exige. Puede cambiar la forma de producir, la estructura de la organización, desplazar el objetivo principal de la organización, reinstitucionalizarla en su interior.

De esta forma un sistema flexible, abierto y dialógico exige otro tipo de racionalidad, una ra-

<sup>19</sup> LUHMANN Niklas. Sistema y Función. Fancfort del Main, Suhrkamp Verlag, 1984.

<sup>20</sup> PERROW Charles. Tema: Las Organizaciones. Subtema: Los Objetivos. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Ed. Aguilar.

<sup>21</sup> MORGAN Gareth. Op Cit, Pág.38.

<sup>22</sup> Nota: Es el caso de la empresa Coservicios, citada por Colciencias en el libro "Diez Casos de Empresas Exitosas", 1994.

cionalidad comunicativa. Esta nueva condición de la racionalidad implica, como valores, el respeto, el reconocimiento del otro como persona diferente y en gracia a sus diferencias potencialmente aportante a un proyecto empresarial que es proyecto para todos y se funde en el mundo de la vida de esa organización empresarial. (la cultura).

### **El cambio de concepción del trabajador: del recurso humano, al talento humano**

Se sustituye el concepto del trabajador como recurso humano por un concepto de un trabajador considerado como un talento humano, que posee unas habilidades, destrezas y conocimientos, de los cuales la organización puede nutrirse si sabe darle oportunidad para que se desarrolle.

Los conocimientos del trabajador cobran validez, al crear espacios participativos como grupos primarios o círculos de calidad para que estos puedan crecer en torno a los objetivos de la empresa. Todo trabajador se considera un aportante en la búsqueda de la calidad de su trabajo, que a partir de la experiencia japonesa, se ha convertido en un factor decisivo en la innovación para la productividad.

"Desde 1.980 se inició en varios países europeos y en Estados Unidos el movimiento de 'Aprender del Japón'. Incluso en Colombia López Michelsen en su Plan de Desarrollo "Para cerrar la Brecha" llegó a hablar de hacer de Colombia el Japón de Suramérica.

El deseo de aprender del Japón surgió de la constatación de la superioridad de la productividad del trabajo y la calidad de sus productos en relación con Estados Unidos y los países europeos. Estudios comparativos mostraron que se necesitaban 28 horas para producir un carro en Estados Unidos y 14 en Japón.<sup>23</sup>

"Por otra parte se señala cómo la superioridad técnica solo explicaría una proporción de la mayor productividad. Albernathy considera que el 50% de la ventaja en la productividad en el Japón puede ser atribuida a la Organización de Círculos de Calidad, 34% a la estructuración y ritmo de trabajo y solo 16% a la técnica de fabricación y diseños de productos"<sup>24</sup>

De esta forma la organización se torna también más participativa y más flexible. Y estas organizaciones se acogen a una metodología de procesos participativos mediante la cual buscan que el trabajador se interese por ellas. Por ejemplo, la utilización de la metodología del Círculo Deming, (Teórico de Calidad Total, Edward Deming, llevó al Japón la perspectiva participacionista en la industria). Esta metodología se halla vinculada al proceso de Calidad Integral de algunas empresas y consiste en:

"Un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos estándares de calidad con el propósito de que estos vuelvan a ser revisados y reemplazados por estándares mejores".<sup>25</sup>

La racionalidad comunicativa se caracteriza porque en cierta forma es el fin de las verdades que hasta ese momento se creían, intocables e inmutables. Ahora, conocimientos y verdades han sido relativizados en la medida en que se consideran útiles y aplicables por un grupo para la solución de problemas. Desde Karl Popper y otros pensadores hemos vislumbrado en la ciencia la crisis de la verdad. Vivimos en un realismo hipotético en el cual solo es posible el triunfo de lo razonable a través del diálogo y el sentido de tolerancia.

"Lo que tienen de común todos los miembros de esta tradición escéptica - incluidos Nicolás de Cusa, que fue cardenal y Erasmo de Rotterdam, y lo que tengo yo también en común con esa tradición, es que nosotros subrayamos nuestra propia ignorancia humana. De allí extraemos importantes lecciones éticas: Tolerancia, pero ninguna concesión a la intolerancia, a la violencia y a la crueldad".<sup>26</sup>

<sup>23</sup> JURGENS Ulrich. The Transfer of Japanese Management Concepts in the International Automobile Industry. 1989, citado por WEISS Anita. Modernización Organizativa y Relaciones Industriales en Colombia. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, No. 37, Diciembre de 1990.

<sup>24</sup> ALBERNATHY Wet. The New Industrial Competition, 1983. Citado por Weiss. Op Cit. Pág. 10.

<sup>25</sup> COLCERÁMICA. Aseguramiento de Procesos. Manual de Mejoramiento Continuo. Alborada 2000, mayo de 1992. Pág. 8.

<sup>26</sup> POPPER Karl. Ponencia sobre "la tolerancia y la responsabilidad intelectual", pronunciada en la Universidad de Tubinga, Mayo de 1981. Aparece en: Sociedad abierta, Universo Abierto. Conversación con Franz Kreuzer, Ed, Tecnos, 1988. Pág. 145.

La racionalidad comunicativa es: "una disposición de sujetos dotados de lenguaje y capaces de actuar, que los faculta para adquirir y utilizar un saber falible" "Los participantes se ponen de acuerdo en la realización de determinadas acciones para lograr ciertos fines".<sup>27</sup>

Racionalidad que han comprendido las organizaciones que tienen una perspectiva participacionista, abierta y flexible y opuesta a la concepción autoritaria.

Una organización colombiana lo define así:

"Para continuar con el proceso de mejoramiento continuo, los estándares establecidos con las mejoras introducidas por un primer círculo de Deming deben ser considerados como punto de partida para introducir nuevas mejoras. No es posible el progreso, si no se admite que toda situación es susceptible de mejora."

"La participación activa y responsable del trabajador en el mejoramiento del proceso implica evidentemente cambiar el modelo administrativo tradicional, por un nuevo sistema que se base en la participación de todos en el control de calidad integral".<sup>28</sup>

Lo razonable es la definición de un conocimiento contingente, efímero, logrado mediante el consenso de los participantes en la búsqueda del camino más lógico para acometer una acción.

Este ámbito de lo razonable ha sido objeto de reflexión de varios pensadores desde diferentes actividades intelectuales.

"El diálogo tiene que ser una investigación. Y poco importa que la verdad salga de uno o de boca de otro.

Yo he tratado de pensar al conversar, que es indiferente que yo tenga la razón o que la tenga usted; lo importante es llegar a una conclusión, y de qué lado de la mesa llega eso, o de qué boca, o de qué rostro, o de qué nombre es lo de menos".<sup>29</sup>

De esta forma las organizaciones se modernizan y al hacerlo se flexibilizan: dialogan dentro de sí, se autoreferencian, como dice Niklas

Luhmann, y dialogan con el entorno para encontrar en ese intercambio de razones aquello que se considera más adecuado y pertinente. Es entonces cuando de la razón establecida a través del diálogo (recordemos que la palabra diálogo, quiere decir: encuentros a través de la razón), surgen acuerdos para instrumentalizar un proceso o un procedimiento que regularmente se esta contemplando a la luz crítica de la racionalidad comunicativa.

Las investigaciones de la doctora Anita Weiss, Wilberto Castañeda y otros sociólogos han mostrado que hay dificultades heredadas de la concepción mecanicista que impiden la participación de los trabajadores en empresas en las cuales se habla de participación y círculos de calidad. A partir de su trabajo investigativo establecieron las siguientes conclusiones:

➤ "En los casos presentados en la introducción de círculos de calidad o de participación, constituían programas parciales que se planteaban como base de un cambio radical de relaciones que abarcaran toda la empresa, desde la gerencia hasta los trabajadores. A diferencia de otros casos en otras empresas en los cuales se introducen con un carácter estratégico global."

El anterior es el caso de la empresa Colcerámica, citada en este trabajo, que hizo desde 1.990 un cambio organizacional estratégico hacia el siglo 2000 llamado por ellos Alborada 2.000.

➤ "El que los círculos de Calidad u otros programas de una gestión participativa, se constituyan en un elemento orientado a transformar las formas organizativas y las relaciones existentes, o por el contrario se conviertan en prácticas aisla-

<sup>27</sup> HABERMAS Jürgen. Der Philosophische Diskurs der Moderne. Citado por HOYOS Guillermo. Revista Ideas y Valores, No. 71-72. Universidad Nacional de Colombia, Artículo Comunicación y Mundo de la Vida. Págs. 73-105.

<sup>28</sup> COLCERÁMICA. Op. Cit, Pág.13.

<sup>29</sup> BORGES Jorge Luis. Poema el Dialogo, en: Brges en Diálogo. Este libro fue publicado a partir de los diálogos que sostuvo el escritor con Oswaldo Ferrari en la televisión argentina. El libro fue editado por Grijalbo en 1985.

das, que se integran a la estructura vigente, dependerá de las características del proceso productivo y la organización del trabajo, de las políticas de personal y de las relaciones industriales".<sup>30</sup>

La tendencia a superar el modelo taylorista ya está en marcha y en unas organizaciones esta tendencia podrá tener más fuerza que en otras, lo cierto es que el aquí y el ahora (la conciencia) de generalizar un nuevo paradigma organizacional cuenta con el apoyo de un clima tecnológico, intelectual y social cada día más propicio para el diálogo y la participación y más adverso a la racionalidad instrumental.

### BIBLIOGRAFÍA

WEISS, Anita. Modernización organizativa y relaciones industriales en Colombia. Universidad Nacional. Departamento de Sociología. Publicación No 37. 1990

PARSONS, Talcott. El Sistema de las Sociedades Modernas. Ed. Trillas 1974.

WEBER, Max. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. 1973.

TAYLOR, W. F. Principios de Administración Científica. Ed. Ateneo. 1981.

PERROW, Charles. Sociología de Las Organizaciones. Ed. Mac Graw Hill. 1986

PERROW, Charles. Enciclopedia Internacional de Las Ciencias. Tema Organizaciones. Ed. Aguilera.

DRUCKER, Peter. La sociedad Post- Capitalista. Edt. Norma. 1997.

HOYOS, Guillermo. Artículo: Comunicación y Mundo de la Vida. Revista Ideas y Valores, No. 71-72. Universidad Nacional de Colombia. 1985.

MESA, Darío. La Universidad ante la Revolución Científica y Técnica. Conferencia Mimeografiada, Universidad Nacional de Colombia. 1974.

KANT, Emanuel. Filosofía de la Historia. Ed. Fondo de Cultura Económica . 1981.

---

<sup>30</sup> WEISS Anita, et al. Op. Cit, Pág.28.