

Institución y organización: crisis, cambio y nuevas búsquedas¹

José Arocena²

Resumen

El autor presenta la complejidad del fenómeno de las organizaciones tomando como unidad de análisis a las teorías organizativas, y no describiendo los diferentes tipos de organizaciones.

Comienza con las definiciones y el contexto histórico del surgimiento del Análisis Organizacional como una respuesta a la sociedad industrial. Se describen los cambios ocurridos en la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del XX y se desarrollan las características de la racionalidad de oficio. Luego se aborda la racionalidad del capital industrial y se desarrollan las teorías que plantearon la posibilidad de llegar a un funcionamiento organizacional perfecto.

Finalmente, se reflexiona sobre la racionalidad organizacional en la actual sociedad del conocimiento y se destaca la creciente importancia de la formación y de la calidad, como procesos integrados a la estructura de las organizaciones.

Palabras clave: teoría de las organizaciones, racionalidades, conocimiento, proceso productivo.

Abstract

The author presents the complexity of the phenomenon of organizations. His unity of analysis consists of the organizational theories instead of the description of the different types of organizations.

It begins with the definitions and the historical context of emergence of Organizational Analysis as response to industrial society. The changes which took place during the second half of the nineteenth and beginning of the twentieth century are described and the features of rationality of jobs

¹ Conferencia magistral realizada en el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional: "El Campo Organizacional y las Nuevas Fronteras de lo Público y lo Privado" 12 - 14 de diciembre de 2007, Buenos Aires, Argentina.

² Vicerrector Académico - Universidad Católica del Uruguay.

are developed. Additionally, rationality of industrial capital is analyzed and the theories which introduced the possibility of achieving a perfect organizational functioning are presented.

Finally, observations about the organizational rationality in the present knowledge society are introduced. The growing importance of training and quality, as processes belonging to the structure of organizations is presented.

Keywords: organizational theory, rationalities, knowledge, production process.

El racionalismo organizacional

Organizarse significa racionalizar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar un objetivo determinado. No es entonces por casualidad que la historia del análisis organizacional haya estado marcada por una búsqueda de la racionalidad y por reiteradas tentativas orientadas a encontrar la clave que permitiría eliminar las "irracionalidades" en la organización. Debido a ello, la imagen de la acción organizada predominante en nuestra cultura, evoca una realidad que se acerca a la de un complejo motor cuyas partes están o deberían estar perfectamente articuladas entre sí. Si se constata que esas partes "disfuncionan", es decir que no se articulan correctamente según los objetivos de la organización, se habla de la necesidad de "racionalizar" la organización en cuestión.

Durante varias décadas, la utopía de la "máquina social perfecta" presidió las construcciones teóricas y metodológicas. En nuestro lenguaje ordinario hemos heredado esta forma de referirnos a la organización cuando decimos "tal organización funciona como un reloj". La analogía con la lógica mecánica del reloj refleja ese ideal organizacional coherente, previsible, racional, que debería dejar a todos conformes. Es así que cuando acudimos a un experto frecuentemente es para que nos diga cómo acercar el funcionamiento de tal o cual organización a la lógica mecánica del reloj. El racionalismo que dominó las primeras grandes corrientes del análisis organizacional sigue presente en esta forma de referirnos a la organización en términos de racionalidad mecánica.

De forma más sofisticada, la presencia del racionalismo en el análisis de las organizaciones se hace patente cuando se enfoca el cambio organizacional a partir de decisiones formales apoyadas en estudios de racionalización del funcionamiento elaborados por expertos. Estos

estudios serán considerados la base de legitimación para una serie de decisiones formales tomadas en la cúpula y de las que se esperan efectos de transformación del conjunto. El planteo es simple: hay algo que funciona mal, el experto hará el diagnóstico y el directivo tomará las decisiones correspondientes según lo indica el diagnóstico. Esas decisiones, si el diagnóstico es correcto, deberían eliminar el mal funcionamiento.

Es interesante observar que este modo de encarar la organización humana es exactamente el mismo que se sigue para reparar el motor de un automóvil: hay algo que anda mal en el motor, el mecánico (experto) hace el diagnóstico, el dueño del automóvil (que es quien paga) toma la decisión de reparar el motor. En este caso, si el diagnóstico del mecánico es correcto, la decisión de repararlo debe terminar con el mal funcionamiento. Es importante subrayar esta forma análoga de proceder en ambos casos para medir hasta que punto el análisis de las organizaciones se ha olvidado del carácter de agente libre del ser humano.

Hacia la racionalidad del conocimiento

El Análisis Organizacional nació como una disciplina que se planteó analizar el pasaje de la forma de producción artesanal a la forma de producción industrial. El artesanado tuvo su racionalidad propia muy marcada por la sociedad en la que nació y se desarrolló. Una racionalidad que respondió claramente al funcionamiento de las corporaciones de oficio, debió dejar el paso a una racionalidad que debía dar cuenta de la rentabilidad del capital. Este pasaje de una racionalidad a otra se produjo durante un largo periodo, cuyos límites en el tiempo son difíciles de fijar. Sin embargo, se puede decir sin temor a equivocarse que la racionalidad de la rentabilidad del capital dominó claramente buena parte del siglo XX.

Recordar este proceso ampliamente conocido, tiene por objeto intentar situarse en el cambio de racionalidad que hoy se está operando ante nuestros ojos y que obliga a superar las viejas fronteras. Ya no solo los funcionamientos organizacionales están hoy en profunda transformación, sino que las mutaciones se están produciendo al nivel de la regulación social misma, es decir al nivel de las instituciones. No hay actualmente ninguna institución-piénsese en la familia, o la empresa, o el hospital, o la escuela, etc.- que siga operando como regulador de las relaciones sociales en nuestra sociedad contemporánea. Esas viejas formas de regulación están en crisis y se están gestando otras formas

cuyos perfiles y características aparecen tenuemente delineados, pero aún no claramente definidos.

Si esto se está produciendo a nivel de la institución, obviamente las formas organizadas también están buscando una mejor respuesta a los desafíos de las transformaciones que sacuden la sociedad humana. Cuando el analista se detiene en este nivel de lo organizado, intenta encontrar pistas que le permitan dar cuenta de los procesos que agitan las organizaciones humanas. Lo que está naciendo en el nivel institucional condicionará fuertemente el nivel organizacional; sin embargo, el análisis organizacional mantiene todo su sentido. En efecto, la relación institución-organización no es una relación de determinación, sino de mutuo condicionamiento. Al mismo tiempo entonces, se alumbran nuevos modos de funcionamiento organizacional y nuevas formas de regulación de los comportamientos humanos básicos.

En función de esta manera de entender el problema, me he propuesto desde hace ya años, mantener el foco del análisis en el funcionamiento organizacional, en sus sistemas de relaciones de poder, en sus procesos de constitución de identidad. En esta ponencia, recordaré brevemente la incidencia de las dos racionalidades que han sido dominantes a lo largo de la historia: la racionalidad de la corporación de oficio y la racionalidad del capital industrial. Pero sobre todo intentaré asomarme a las características de lo que parece ser la forma actual, que puede denominarse la racionalidad del conocimiento.

1. La racionalidad del oficio

La dupla trabajo y oficio ha sido durante siglos la única realidad que le permitió al ser humano transformar la naturaleza. El uso de la mano, orientado a obtener objetos de utilidad para la vida, ha estado desde siempre comandado por competencias adquiridas en aprendizajes transmitidos de generación en generación. Cada oficio se fue perfeccionando a lo largo de los siglos, utilizando técnicas cada vez más precisas, que expresaban una acumulación de saberes celosamente guardados por las corporaciones de oficio. Los oficios se fueron organizando generando así un complejo sistema de regulaciones de cada profesión.

“Por profesionalización hay que entender un conjunto de reglas que se aplican no a la ejecución directa del trabajo que es dejado a la

libertad del saber-hacer de cada uno, sino a las secuencias anteriores y posteriores a la fabricación”³.

Aprendizaje y control de calidad

La organización profesional regula el aprendizaje, el reclutamiento de los nuevos hombres de oficio y controla los resultados del acto de producción. Entre la formación y el producto terminado, existe ese vasto campo controlado únicamente por el artesano que transforma la materia prima aplicando su saber todo a lo largo del proceso productivo.

La formación del aprendiz se lleva a cabo en el taller mismo y se orienta según las características específicas de cada profesión y de cada maestro-artesano. Cuando el proceso formativo se considera terminado, el aprendiz está en condiciones de hacer frente a todo el proceso productivo. Cada profesional o artesano llevará a cabo la producción según las reglas de la corporación. Estas no lo determinan, sino que le dan el marco al interior del cual podrá desarrollar su creatividad.

En la otra punta del proceso, se sitúa el control de calidad del producto terminado. Este control lo ejerce la profesión por medio de reglas que moldean el ejercicio profesional. La evaluación de la calidad del producto se rige por criterios de calidad y en definitiva, son los pares, los colegas, los que juzgan la obra salida de las manos del artesano. Los ritos de pasaje al interior de las corporaciones de artesanos o en algunas profesiones liberales, expresan la presencia de la organización profesional a lo largo de toda la trayectoria del hombre de oficio.

Entre estos dos extremos del proceso, la adquisición de las destrezas y el producto terminado, el artesano o el profesional tiene amplios grados de libertad. Deberá hacer frente a factores que se presentan de manera no repetitiva y que en cada proceso productivo pueden demandar una dosis importante de creatividad. Al contrario de lo que sucede en el proceso industrial, el producto artesanal nunca es exactamente igual al que lo antecedió o al que lo seguirá. Este carácter aleatorio del proceso productivo de bienes o servicios aparece también claramente en las profesiones llamadas liberales. Nunca un médico

³ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1995, p. 41.

procederá de la misma manera con dos pacientes, nunca un abogado desarrollará el mismo alegato en dos juicios diferentes.

Diferenciación y pertenencia

Este componente de creatividad que supone el ejercicio de una profesión o de un oficio está en la base de la competencia entre profesionales. En la racionalidad del oficio cada individuo aspira a ser el mejor y tratará en todo momento de diferenciarse del colega, generando así su identidad profesional singular en el conjunto. De la diferenciación al debate no hay más que un paso. En realidad cada uno intentará afirmar sus ideas, defender sus formas de ver un problema. El debate es entonces un valor en esta modalidad del trabajo organizado.

Pero para que haya debate tiene que haber un grupo que comparta saberes, que se comunique a través de los mismos códigos, que participe de las mismas pautas de comportamiento, que se rija por el mismo sistema de valores, es decir que constituya un grupo culturalmente homogéneo. Esta es la mejor definición de una profesión o de una corporación profesional. Así como el hombre de oficio genera su identidad singular afirmando su diferencia y debatiendo esa diferencia con los demás, también constituye su identidad en la pertenencia al grupo. No hay nada peor para un profesional que su organización lo expulse de sus filas. Este castigo supremo es una herida identitaria que nunca cicatrizará.

En la racionalidad de oficio o profesional, importa al mismo tiempo el individuo, su diferencia y la pertenencia al grupo de sus pares. En esta lógica, se cruza permanentemente la diversidad y la unidad. Esta coexistencia de lo individual y lo colectivo, lleva necesariamente a la toma de decisión por mecanismos democráticos.

“Esta cultura se caracteriza en primer lugar por la gran riqueza afectiva y cognitiva de las relaciones interpersonales, por la importancia de una vida colectiva de tipo democrático, es decir aceptando el debate productivo entre mayoría y minoría y al mismo tiempo un rechazo de toda autoridad impuesta...”³

La autoridad que es aceptada es la de quien es considerado por los demás como el mejor. En el mundo del oficio y de las profesiones, es frecuente el liderazgo “experto”. La autoridad formal o informal es aceptada porque quien la ejerce es reconocido como el mejor en la actividad específica de la organización profesional. Si el jefe es

³ Renaud Sainsaulieu, op.cit., p. 201.

designado pero no es considerado “bueno” en su profesión, tendrá enormes dificultades para llevar adelante su función jerárquica.

2. La racionalidad del capital industrial

El surgimiento del Análisis Organizacional como una respuesta a la sociedad industrial.

La organización humana existe desde que el hombre es hombre. Es un componente básico de la vida en sociedad. Sin embargo el Análisis Organizacional como disciplina científica nace recién a comienzos del siglo XX. Se pueden detectar algunos antecedentes hacia mediados del siglo XIX, acompañando el surgimiento de la revolución industrial.

La razón de este nacimiento tardío hay que buscarla en las modificaciones que generó la revolución industrial. Antes del proceso de industrialización, la humanidad vivía en sociedades relativamente pequeñas. La organización de las actividades colectivas no presentaba complicaciones mayores debido al bajo número de personas involucradas. No es lo mismo organizar algunos cientos de personas o incluso algunos miles, que organizar actividades en las gigantescas concentraciones humanas de la era industrial.

Pero tal vez la razón fundamental se deba buscar en los cambios del sistema productivo. La producción en serie sustituyó a la producción a la unidad. La búsqueda de la eficiencia y la eficacia organizacional se volvió entonces una necesidad ineludible. Fue necesario organizar las nuevas cadenas productivas incorporando la noción de fragmentación del acto de producción como forma de maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. La relación entre productor y producto cambió de manera sustancial. En lugar del artesano responsable de la integralidad del proceso, se dividieron las funciones entre quienes concebían la organización de la producción y quienes la ejecutaban. El Análisis Organizacional intenta responder a esta nueva realidad.

Sin embargo, a lo largo del siglo XX, la racionalidad industrial dominante coexistió con la racionalidad artesanal o de oficio. Esta última nunca desapareció. Por el contrario, se desarrolló en nuevos oficios que fueron acompañando las sucesivas transformaciones de la sociedad industrial. En nuestros días, quien puede dudar que el oficio de los informáticos recoge todas las características de los viejos oficios. Es por esta razón que el análisis no debe prescindir de esta modalidad de

la organización. Ella es tanto más importante cuanto que uno de sus pilares fundamentales es el conocimiento.

Esta propuesta de análisis de las organizaciones es probablemente la más conocida y la que más ha marcado nuestra forma de comprender el fenómeno organizacional. El rendimiento del capital, su rentabilidad, la necesidad de generar los máximos niveles de productividad, fue llevando al estudio de la unidad de producción, de tal manera que se aprovecharan de manera óptima los recursos humanos y materiales.

La organización fue entonces analizada a partir del acto de producir. El desarrollo de la industrialización obligó a pensar nuevas formas de organizar la producción. La lógica del oficio no permitía responder a las exigencias de la mecanización. No era suficiente con un control previo al acto de producción (el aprendizaje) y un control posterior (el juicio de los colegas), era necesario ejercer alguna forma de control sobre el proceso mismo de producción.

Lo que antes quedaba librado a la capacidad y destreza del hombre de oficio, ahora había que preverlo y elaborar respuestas estandarizadas. La mecanización obligó a centrar las preocupaciones más en el acto de producir que en la capacitación previa o en el control posterior.

La organización científica del trabajo

Es así que surgen los famosos planteos de F. Taylor⁴. Este autor, que comenzó su carrera como obrero en una empresa y la culminó como consultor en organización, observó el carácter aleatorio de los gestos y de los métodos de trabajo, librados enteramente a la capacidad de respuesta de los obreros más antiguos, de los capataces y de los jefes. De esta observación concluyó que todo a lo largo del proceso productivo existe una constante pérdida de energía, de tiempo, de aprovechamiento de capacidades, etc. Se propuso entonces idear un método más racional de trabajo.

La hipótesis fundamental de Taylor es que en todos los casos, las empresas deben funcionar según un único modo de operar que es el mejor (*the one best way*). Ello quiere decir que los esfuerzos deben centrarse en alcanzar ese único y mejor modo de funcionamiento. Para alcanzar esa finalidad, se propone un método que consta de varios componentes. Son bien conocidos estos perfiles metodológicos *taylorianos*: la distinción entre concepción y ejecución, la segmentación

⁴ Frederic W. Taylor, *The principles of scientific management*, ed. Harper, New York, 1913.

del proceso productivo que lo vuelve medible, el estudio de las competencias requeridas para un puesto de trabajo de manera de adecuar individuo y puesto de trabajo.

El ideal organizacional *tayloriano* se expresa en su conocida frase: "el mando ejercido por los hombres es sustituido por la administración científica y racional de las cosas". Este método se orienta a un mejor aprovechamiento de las energías y de las competencias, pero sobre todo confía en lograr un modo de funcionamiento que evite los efectos sobre la organización de los intereses, las arbitrariedades, las incompetencias, los comportamientos "irracionales" del ser humano.

Basándose en una concepción positivista de la ciencia, Taylor se refiere a la "organización científica del trabajo" como una verdad absoluta que no debe ser discutida. Una vez que se definió el principio científico que rige el comportamiento organizacional, no hay más que aplicarlo. El ejecutante no tiene otra obligación que realizar la actividad que se desprende del análisis científico de la situación.

Formación, proceso productivo y control de calidad

La búsqueda iniciada por Taylor para racionalizar el acto de producción de manera de volverlo totalmente previsible, continuó de diferentes formas todo a lo largo del siglo XX. Importó sobre todo actuar sobre el proceso de producción y no tanto sobre la formación o sobre el control de calidad.

El aprendizaje fue absorbido por el sistema educativo que se desarrolló simultáneamente al desarrollo del capital industrial. La progresiva masificación del sistema educativo (concebido de manera muy similar al método tayloriano), fue el instrumento de capacitación y calificación que necesitaba la nueva lógica productiva. De esta forma, la organización productiva abandonó su función formativa y se centró únicamente en la racionalización del proceso productivo.

Cuando hoy se evalúa el sistema educativo y se considera como negativa la segmentación de las disciplinas y la segmentación del tiempo en clases de 45 o 60 minutos, se olvida que este sistema nació con la misma lógica de la especialización característica de la organización científica del trabajo. La masificación de la producción fue seguida por la masificación de la educación. Una y otra necesitaron de la segmentación del acto productivo o del acto educativo para poder cumplir con la finalidad de universalizar el acceso al consumo de bienes y servicios, entre estos últimos se incluyó la educación.

Por otro lado, la prioridad dada a la masificación del producto no permitió centrarse en los mecanismos de control de la calidad. No importó tanto la calidad como la cantidad. No se centró la atención en la diferenciación de la producción, sino en la estandarización. Aquella famosa expresión atribuida a Henry Ford destacaba que una de las virtudes de sus autos era su color negro. Nada de colores diferentes.

La racionalidad del capital industrial estuvo entonces centrada en el proceso productivo, dejando el aprendizaje al sistema educativo y la calidad al consumidor. El importante número de autores y de estudios organizacionales desarrollados hasta fines de la década del 50, se preocuparon por encontrar el método que permitiera a la empresa asegurar la racionalidad del proceso productivo. Sea mediante el control del factor humano, o de la tecnología, o del entorno, los distintos autores intentaron controlar las imprevisibilidades del proceso productivo, volviéndolo totalmente racional y libre de incertidumbres que afectaran su máximo rendimiento.

3. La racionalidad del conocimiento

La segunda mitad del siglo XX fue orientándose hacia nuevas formas del análisis organizacional. Desde los planteos de March y Simon sobre racionalidad limitada a la escuela francesa basada en los postulados sobre racionalidad relativa de Michel Crozier, e incluyendo la corriente fundada por Chris Argyris sobre el modelo integrado y los comportamientos adaptativos, el estudio de las organizaciones se fue alejando progresivamente del racionalismo tayloriano y de la mecánica necesidad-respuesta de la Escuela de Relaciones Humanas.

Estas tendencias fueron una forma de responder desde el Análisis Organizacional a la progresiva primacía del conocimiento en las sociedades contemporáneas. De la misma forma que el planteo tayloriano fue una respuesta a la industrialización, la afirmación de una racionalidad limitada, adaptativa, relativa, está destacando la importancia del capital intelectual del actor, de su capacidad de innovar, de crear, de salirse de los procedimientos previstos y previsible.

En los últimos años, esta línea de análisis se ha seguido profundizando, cuando se puso el acento en los procesos de aprendizaje organizacional, cuando se habló de organizaciones inteligentes, cuando se subrayó la relevancia de los comportamientos estratégicos en el seno de las organizaciones. La racionalidad del conocimiento es la negación de la racionalidad mecanicista que creyó

solucionar la problemática organizacional con oficinas de organización y métodos.

La sociedad del conocimiento

La forma de definir la sociedad del conocimiento es refiriéndola al factor que genera la conflictualidad central. Así las distintas formas sociales se diferencian según el factor que vertebró esa conflictualidad:

- en las sociedades agrarias es la posesión de la tierra
- en las sociedades industriales es la posesión del capital
- en nuestra sociedad actual es la posesión del conocimiento

A veces se identifica sociedad de la información con la sociedad del conocimiento. Sin embargo son dos fenómenos diferentes. En la sociedad de la información todo gira en torno a la producción, tratamiento y distribución de la información. Se oscila entre el consumo pasivo y la capacidad de seleccionar información y de apropiársela.

Cuando afirmamos que nuestra sociedad se puede definir como “sociedad del conocimiento”, queremos señalar que lo que se produce no es simple información sino conocimiento. Nuestra sociedad necesita invertir en generación de conocimiento innovador desde cada realidad particular. Esta definición probablemente lleve implícita una tendencia contemporánea al desarrollo de minorías innovadoras, que se estructurarían como las nuevas clases dirigentes.

La empresa de la sociedad del conocimiento

La gran empresa que concentraba en sí misma todas las fases del proceso productivo, fue dejando lugar a las empresas altamente especializadas en una fase determinada del proceso. Un avión o un helicóptero no son fabricados por una sola empresa. Por el contrario una cadena de distintas unidades productivas que se especializan en distintas partes, se articulan entre sí para lograr el producto final. La concentración deja paso a la especialización y a la descentralización.

La empresa contemporánea se ha orientado más a los servicios y en particular a las aplicaciones tecnológicas que a la manufactura industrial clásica. La mano humana fue mediada por la máquina en la sociedad industrial, actualmente la mediación no es de naturaleza mecánica, sino informática de base electrónica. Esta transformación permite cambios en tiempos mucho más breves. Las nuevas formas de mediación entre la mano humana y la materia son mucho más flexibles y no necesitan de gigantescas inversiones en cambios de un parque de máquinas que se

vuelve rápidamente obsoleto. El software es el que se modifica, se desarrolla, genera nuevas y más perfectas operaciones para obtener resultados altamente especializados.

Estos nuevos procesos permiten centrar los esfuerzos en la búsqueda de la calidad. La preocupación por alcanzar una producción en gran escala característica de la época industrial, hoy ha sido sustituida por la búsqueda de la calidad. Es necesario innovar permanentemente y responder a mercados cada vez más exigentes de conocimiento aplicado a demandas muy específicas. Esta tendencia valora más la gente con capacidad de generar conocimiento que el capital. Obviamente es necesaria la acumulación de capital, pero lo que antes era suficiente -acumular para producir- hoy no alcanza. Es necesario que el capital se encuentre con el conocimiento innovador para que el producto tenga ventajas competitivas.

Aparece la idea de capital de riesgo invertido en operaciones que suponen un componente principal de innovación tecnológica. Lo que se busca financiar no es tanto el aparato productivo, como la idea que se orienta a innovar en algún campo de la actividad. Importa el proyecto que expresa un conjunto de conocimientos que traducen una nueva forma de generar un producto o un servicio.

La racionalidad del actor

En esta nueva forma empresarial, el actor humano es la pieza fundamental. Es necesario llevar a su máxima expresión la capacidad humana de resistencia a lo previsible. La organización contemporánea no necesita del ser humano que a lo largo de la jornada realiza actos rutinarios y repetitivos. Para eso existen los robots de todas las especies que ya están actuando ante nuestros ojos. En las próximas décadas se perfeccionarán aún más.

La organización privilegia de nuevo el saber, el conocimiento creativo. ¿Está bien decir “de nuevo”? Al usar esta expresión, me estoy refiriendo a la racionalidad artesanal en la que cada productor aplica su conocimiento al acto de producción. El artesano usaba sus manos para manejar herramientas que directamente transformaban la materia en un producto. Pero esas manos eran conducidas por competencias adquiridas en largos procesos de aprendizaje.

El conocimiento transmitido de generación en generación constituía la base de esa racionalidad productiva. De alguna manera, ese conocimiento tenía un fuerte componente innovador: cada artesano fabricaba su objeto de manera propia y única. La previsibilidad buscada

por Taylor intentaba justamente reducir ese carácter de la producción artesanal, trataba de homogeneizar el acto de producción, de manera de volverlo medible.

Conocimiento y creatividad son por lo tanto propios de la racionalidad artesanal y son también rasgos que caracterizan la actual racionalidad productiva basada en el conocimiento y en la innovación. Por esta razón utilicé antes la expresión “de nuevo”. Pero inmediatamente hay que hacerse la pregunta: ¿Está bien decir “de nuevo”?

Probablemente estemos más cerca de la lógica artesanal que de la lógica industrial. Pero también es cierto que nuestras herramientas son absolutamente diferentes. El conocimiento artesanal evolucionaba poco y muy lentamente. Hoy es lo contrario: evoluciona y se transforma en lapsos de tiempo muy reducidos. El conocimiento artesanal era relativamente simple. Hoy el acceso al conocimiento es complejo y exige permanentes actualizaciones. En fin, tienen poco que ver las técnicas pre-industriales con las tecnologías contemporáneas.

Es aún más evidente que nos estamos alejando de los intentos iniciados por la organización científica del trabajo. Está muy distante de esas tendencias, una racionalidad de actor en la que lo que juega en cada acto es su capacidad de generar conocimiento y aplicarlo al acto productivo. De la misma forma que en la racionalidad del capital industrial se intentaba reducir la creatividad y se fomentaba la actividad productiva dentro de los caminos previamente establecidos, en la racionalidad del conocimiento se necesita el individuo que con mayor facilidad se salga de lo previsible y se arriesgue a proponer nuevas vías que mejoren lo que siempre se ha hecho. Parece claro que estamos entrando en una racionalidad de actor en la que se fomentará lo “no esperado”.

Cuando Michel Crozier describe la racionalidad del actor destaca su relación con el saber. El control del conocimiento pertinente es un elemento básico de la relación de poder. Pero sobre todo el arma que Crozier destaca como la más apropiada, es la capacidad de responder a entornos aleatorios, imprevisibles, cambiantes, generando un saber pertinente. Necesariamente se trata de un saber complejo y de difícil acceso. No se aprende en los bancos de la escuela, tampoco se adquiere en las formaciones de grado en las universidades. Todos esos conocimientos son una base importante, pero el que se necesita en la sociedad actual es una mezcla de aprendizajes básicos, con reciclajes permanentes y con una capacidad de visión globalizadora que a veces se

contraponen a la hiper-especialización. Los teóricos de la educación hablan de “aprender a aprender”, es decir de una apertura permanente al saber cambiante en un entorno aleatorio.

La identidad del actor

El valor central del conocimiento genera un proceso de constitución de la identidad del actor con características muy precisas. La centralidad del conocimiento pone de relieve la diferencia como componente básico de la cultura organizacional. El acceso al conocimiento es siempre diverso, se procesa de infinitas maneras en cada una de las experiencias vitales de los actores. Los grados de control del conocimiento son también extraordinariamente variables. Es entonces propio de una identidad basada en el conocimiento, que el pilar fundamental de su construcción sea la diferencia.

El universo de socialización de la sociedad del conocimiento genera el debate como un componente permanente del comportamiento humano. El otro vale o es reconocido por su capacidad de construir su diferencia. El drama humano de esta forma de identidad es encontrar los puentes con el otro. La diferencia separa y al mismo tiempo el debate une. El problema es que la diferencia sea de tal magnitud, que no deje espacio al debate. Las organizaciones contemporáneas tienen un grave problema de comunicación porque frecuentemente las diferencias levantan murallas insalvables. Para que exista comunicación será necesario encontrar los términos del debate, más allá de las fronteras trazadas por la diferencia.

Lo que parece claro es que la diferencia se instaló para quedarse. La sociedad en la que estamos ingresando, será una sociedad en la que la diferencia se proyectará a todos los niveles de la vida cotidiana: la comida, la forma de vestirse, el consumo de todo tipo de objetos. El consumidor será cada vez más inteligente, exigirá cada vez con mayor precisión lo que necesita para una actividad cada vez más precisa y específica.

A modo de conclusión

Para concluir, se presenta un cuadro (Cuadro 1) que sintetiza las tres racionalidades a las que me he referido, analizadas desde las tres grandes fases del proceso productivo: la formación del recurso humano, el proceso productivo en sí mismo y el control de la calidad del producto.

Cuadro I. Las racionalidades dominantes

	Racionalidad de la corporación	Racionalidad del capital	Racionalidad del conocimiento
Formación	Se desarrolla dentro de la organización artesanal: el aprendiz Control organizacional	Fuera de la organización productiva: el sistema educativo Sin control organizacional	En búsqueda de un nuevo sistema educativo articulado con la organización productiva Control organizacional relativo
Proceso productivo	Proceso creativo y diferenciado Sin control organizacional	Proceso repetitivo y estandarizado. Control organizacional absoluto	Proceso inteligente y específico Control organizacional relativo
Control del producto	Control de los colegas de la corporación La organización corporativa controla	Sin control de la calidad del producto, ni del proceso La organización no controla	Control de calidad desde el proceso productivo El control es organizacional

Fuente: elaboración propia

Parece claro que la organización humana se orienta hacia nuevas formas de control de los procesos, en las que acepta la existencia de una tensión entre el control organizacional y la capacidad de creación e innovación del ser humano. En esta tensión, la racionalidad que he llamado del conocimiento comanda tanto la lógica relativa del sistema, como la capacidad estratégica del actor y sus procesos de construcción de la identidad en la organización. Vivir en esta tensión es más complejo que la previsibilidad *tayloriana*, pero también es más atractivo para un ser que se define a sí mismo como transformador de la naturaleza y creador de cultura.

