

4

LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Si bien la génesis del saber y de la competencia obrera, como se ha visto, es ampliamente explicable y adquiere sentido para el analista a través del recurso a la teoría de la acción comunicativa, lo que ha suscitado dudas es que ésta pueda ser aplicada en los contextos de organizaciones formales. El problema surge porque Habermas insiste en que los mecanismos típicamente intersubjetivos y lingüísticos por los cuales la acción deviene integración social son ineficaces, y pierden su fundamento en el medio otorgado por las organizaciones formales. La teoría entonces no sería apta para tratar el problema del saber movilizado en el trabajo productivo.

Ese sesgo "antiorganizacional" de la teoría de la acción comunicativa ha sido criticado de diversas maneras. Nos ocuparemos en primer lugar de una crítica cuya elaboración abre posibilidades de superar el problema en un sentido más fundamental para nuestra tesis: el de recuperar su contribución para el análisis de la acción racionalmente organizada, propia de las empresas y de la economía. Nos referimos al tratamiento que da T. McCarthy al problema en cuestión¹.

El punto de partida de este autor es la distinción, hecha por Habermas, entre integración social, cuya característica es la mediación lingüística, e integración sistémica, realizada a su vez por medios técnicos como el poder (en las administraciones) o el dinero (en la economía). La ciencia social, parte recordando McCarthy, ha demostrado que el orden social no es algo que se especifique y se mantenga automáticamente, sino que debe ser producido y reconstruido permanentemente. En este sentido, los dominios de acción formalmente organizados son

¹ McCarthy T. op. cit. págs. 177-209.

“ambientes transaccionales” donde se establecen, se renuevan, se revisan, se revocan y se vuelven a examinar constantemente numerosos acuerdos.

¿La interacción en las grandes burocracias administrativas se coordina por medio de la interconexión funcional de sus efectos (es decir, sistémicamente) mejor que por medio de las orientaciones de las acciones (es decir, socialmente)? ¿Se integra como el mercado por medio de decisiones individuales no normativas, no coordinadas subjetivamente, mejor que por medio del consenso normativo? La respuesta es que, obviamente, gran parte de la actividad de tales burocracias implica una planificación para el logro de sus fines. Estos son, al menos a veces, conocidos y aceptados por los miembros de la organización. De hecho, Habermas siguiendo a Parsons señala que, para todo poder, el “valor real” está en la “consecución de fines colectivamente deseados”. Resulta entonces difícil ver por qué en la interacción de tales organizaciones no se da una integración social en el mismo grado en que los fines colectivos lo son verdaderamente (o al menos se piensa que lo son) y el interés en alcanzarlos sea ampliamente compartido por los miembros.

Desde esta perspectiva, avalada crecientemente por la ciencia social aplicada al trabajo, el problema surge como afirma Habermas, cuando los mecanismos integradores de tipo social son neutralizados en las organizaciones formales: “la acción comunicativa pierde en el espacio interno de las organizaciones su base de validez”. Es decir, si bien hay interacciones entretejidas a través del mecanismo del entendimiento, los miembros actúan comunicativamente “con reservas”, saben que pueden recurrir a regulaciones formales: “no están obligados a alcanzar un consenso por medios comunicativos”².

McCarthy tiene plenamente razón cuando destaca que hay situaciones en las que los directores de las organizaciones sólo pueden actuar autoritariamente “con reservas” y no pueden lograr sus fines sin colegialidad, cooperación y entendimiento mutuo. La proporción que corresponde al ejercicio del poder y la que corresponde a la búsqueda del acuerdo en el funcionamiento real de las administraciones, es algo que sólo admite respuesta empírica, no una respuesta general. La teoría no puede pronunciarse tanto respecto a cuál es el caso como a algún ideal sobre cuál debiera ser el caso. Decir que la interacción en las organizaciones no está coordinada, en primer lugar, por un consenso alcanzado comunicativamente (en el sentido fuerte de Habermas) no es lo mismo que decir que no está en absoluto coordinada por las orientacio-

² HABERMAS J. 1990c, op. cit. Págs. 440 y 441.

nes de los actores, por ejemplo, por vía de dar y recibir órdenes, por la amenaza y el miedo a las sanciones.

Sin embargo, la pregunta por la utilidad de la teoría de la acción comunicativa para el análisis de los aprendizajes en las organizaciones tiene consecuencias que trascienden el análisis propiamente organizacional. Al analizar las experiencias de *acción pública* en la formación profesional para jóvenes, en Francia y Alemania, E. Verdier concluye que la eficacia de esa acción depende del grado en el cual las relaciones de los actores intervinientes puedan ser concebidas y realizadas “*como una organización*” sometida a un concepto de racionalidad limitada³. Forma de racionalidad indispensable, dice, para abrir espacio a las intervenciones y contraintervenciones de unos y otros en la perspectiva de lograr acuerdos constructivos. Y una acción pública constructiva, en materia de formación, exige procesos de aprendizaje colectivo a los actores, imponiendo un concepto de lo público que no se limite a la intervención de la autoridad sino que los incluya. Sostiene que a estos efectos parece particularmente adecuada la noción de “*espacio público*” de Habermas, puesto que define un ámbito de confrontación entre interlocutores sociales que tratan de producir acuerdos o compromisos entre ellos, influenciando a la autoridad política para resolver problemas considerados relevantes por ellos mismos⁴. En otros términos, Verdier sugiere que ese espacio crea condiciones para un “*poder comunicativamente generado*” susceptible de ser apropiado por actores enfrentados al dominio que ejercen organizaciones poderosas en el nivel social y a la dominación proveniente del control sistémico ejercido por la administración.

Es posible retomar las formulaciones de McCarthy para tratar, teóricamente, el problema planteado por Verdier desde nuestro interés por abrir la teoría habermasiana a una indispensable dimensión organizacional. La pregunta es entonces si hay alguna concepción del debate público que compatibilice diferencias de valor irreductibles que dan lugar a desacuerdos insolubles con la posibilidad de un acuerdo racionalmente motivado, basado en buenas razones. Para tratar este tema habría que relativizar la tajante distinción habermasiana entre un compromiso que descansa en cálculos estratégicos y un consenso de validez alcanzado argumentativamente.

En casos de debate público marcado por diferencias de valor irreductibles entre los actores, debido a la diferencia de perspectivas evaluativas, los participantes bienintencionados y competentes pueden

3 Al modo formulado por H. Simon (cf. MARCH J. and SIMON H.: *Organizations*. Blackwell Publishers. Cambridge, Mass. EEUU. 1993. Págs 157 y ss.).

4 Verdier es investigador del CEREQ y del LEST de Francia y uno de los más destacados especialistas actualmente existentes en materia de formación profesional. La cita corresponde a su exposición en el seminario titulado “*Recomposición de la acción pública para el empleo y la formación profesional*”, organizado por el CONICET y el PIETTE, entre el 1 y el 5 de diciembre de 1997, en Buenos Aires. Hay texto redactado por nosotros, disponible en la Dirección de Asistencia Técnica para el Empleo y la Capacitación Laboral del MTSS.

discrepar sobre el bien común y, en consecuencia, la eventual disputa no versará sobre intereses particulares sino sobre lo que es el interés general. Como participantes reflexivos pueden dudar de que sea posible un acuerdo completo. Pero siendo miembros de una misma **comunidad** tendrán en mente el fracaso en el logro del consenso, esto les exige alcanzar un acuerdo razonable de otro tipo. Y si tal acuerdo servirá como base para la cooperación social, habrá de ser algún tipo de compromiso, no entre estrategias dirigidos a maximizar su utilidad sino entre sujetos con conciencia de comunidad, que quieren vivir juntos en armonía, incluso cuando discrepen sobre el bien común: el acuerdo racionalmente motivado como alternativa a la coacción implica elementos de conciliación, compromiso, consentimiento, adaptación. Sugereamente, McCarthy ha hecho depender su explicación de la pertenencia de los sujetos a una **comunidad**.

4.1. LA PRODUCCIÓN MODERNA EXIGE UN ACOPLAMIENTO CONCEPTUAL DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA Y DE LA ORIENTADA AL ÉXITO

De un modo que podría perfectamente converger con la crítica de McCarthy, P. Zarifian hace las cuentas con la teoría de la acción comunicativa buscando resolver justamente el problema de su alegada inadecuación al análisis constructivo de los ambientes organizacionales. Intentará como el dice “*usar a Habermas contra Habermas*”. El problema es que, como a menudo ocurre con la crítica a éste, suelen sobreponerse motivaciones teóricas con referencias empíricas, lo que disminuye el filo de la crítica. Tendremos que intentar entonces precisar lo más posible el nivel de análisis en que la ubicamos.

En este punto, el problema es que, si bien Zarifian entiende hacer una crítica teórica, muchas veces su tono adquiere el carácter situado de una crítica sociológica o política. Por ejemplo frente a la tesis habermasiana de que toda práctica comunicativa es regulada, en su argumentación, por el supuesto compartido de una comunidad lingüística ideal libre de coacciones, retrucará que la comunicación no está nunca exenta de coerciones. Es decir, a una afirmación teórica dirigida a proporcionar un sistema conceptual y explicativo que pretende extraer indicaciones de los datos, la respuesta será una constatación empírica de datos. Como resultado de esta “confusión de niveles” la teoría no resultará criticada. Esta observación podría llevar a una discusión, anacrónica en torno al “verdadero pensamiento de Habermas”, o a lo que éste quiere “verdaderamente” decir cuando dice –en la traducción al castellano– lo

que dice. A nuestro modo de ver, y recuperando las enseñanzas de la hermenéutica y la filosofía del lenguaje, esta discusión es tendencialmente irrelevante tanto desde el punto de vista de la teoría como de la práctica: el significado de las tesis habermasianas, como todo significado, está en su uso social, es decir en las prácticas discursivas por las cuales es reconstruido *válidamente* por nosotros o por cualquiera. En cierto modo, dice el propio Habermas,

*“un autor sólo se entera de lo que ha dicho con su texto por la respuesta de los lectores... ciertamente el intérprete goza de la ventaja de entender mejor un texto que el autor mismo”*⁵.

La discutible oposición habermasiana entre acción comunicativa y acción organizacional

En suma, lo que a nuestras tesis importa no es la exégesis correcta del autor sino que, como lo muestra McCarthy y muchas veces Zarifian, Habermas hace discutibles afirmaciones sobre la incompatibilidad entre su noción de acción comunicativa y actividades organizacionales orientadas a una producción. Importa además que motivado por esta crítica, más o menos teórica, Zarifian ha formulado una interesante comprensión de la comunicación en las empresas industriales, mostrando que puede tener fructíferas conexiones con la teoría de la acción comunicativa en su sentido más fuerte⁶.

Es incontestable que en la empresa moderna, parte diciendo este autor, se hacen esfuerzos para comunicar, pero no es incierto que esto conduzca a algo que parezca una comprensión mutua. Para los mandos de una empresa, *“comunicar es a menudo transmitir mensajes y asegurarse que sus destinatarios, es decir los subordinados, los asimilarán bien”*. La cuestión es que, cuando no comprenden, no es que los asalariados sean obtusos sino, al contrario, es porque *“son inteligentes y poseen una fuerte inteligencia de su propia situación que ellos no buscan en absoluto comprender aquello que se les quiere comunicar”*⁷. El simple hecho de hacerlos destinatarios de un mensaje jerárquico *“indiscutible”* es burlarse de ellos y provocar que su contenido les parezca secundario. Así, la empresa *“comunicante”* se parece más a las relaciones *“entre un ocupante y la población ocupada”* que a la bella imagen que propone el gerente aislado en su oficina. Sin embargo, *“la comunicación en el trabajo es un verdadero problema, se podría decir que un problema clave de la eficiencia industrial y de la vida social en la empresa”*.

5 Cf. Habermas 1998, op. cit. pág. 645.

6 Zarifian, 1996, op. cit. págs. 115-130.

7 No es algo de nuestra competencia técnica, pero quizás es útil remarcar que la observación de Zarifian engarza con ciertas investigaciones sobre procesos cognitivos que, contradiciendo los enfoques constructivistas, sostienen que la inteligencia en bebés y en adultos puede ser producto de *capacidades de inhibición* de saberes implícitos, esquemas y hábitos arraigados que “desvían” el conocimiento de una situación (cf. O. HOUDÉ: “Je pense, donc j’inhibe”. En Le Monde de L’Education, Paris, Enero de 1998.). En el ejemplo, los obreros son inteligentes en la medida en que inhiben la tendencia a comprender un discurso engañoso.

Zarifian reconoce su deuda con Habermas por haber desarrollado éste un concepto de racionalidad que supera el legado de Max Weber. Él ha dado forma teórica a la idea simple de que comunicación es comprensión, pero el problema es que excluye explícitamente que ésta pueda “*verdaderamente existir en el tipo de lugares que son las empresas, las instituciones económicas del capitalismo*”. El que estén preorientadas a un fin, a la búsqueda de rentabilización monetaria del capital “*impide por principio que se realice una auténtica comunicación*”. La crítica es que, en estos casos, para Habermas hay sólo **pseudocomunicación**: la gente habla, pero este hablar está coaccionado y es objetivamente instrumentalizado por los fines del sistema. En conclusión, hay que rechazar este punto de vista “*particularmente poco dialéctico*” apoyándose sobre los propios aportes de la teoría criticada: usar a Habermas contra Habermas.

Como se sabe, este autor asimila la acción orientada al éxito y su modo de coordinación “*al efecto de cálculos de éxito egocéntricos*”: los otros seres humanos son vistos como medios para obtener los fines, “*se trata de ejercer sobre ellos efectos de orden causal*” (manipularlos). Distingue así dos modos de la acción orientada al éxito haciendo actuar a los otros en provecho propio:

- una directamente **instrumental**, cuyo ejemplo es una orden dada a alguien. Esta manifestación de poder puede ser puramente fáctica o permanente cuando está cubierta por un contexto normativo tal que la orden aparece como legítima al otro. Forma canónica de funcionamiento de la empresa, dirá Zarifian.
- otra indirecta, la acción **estratégica**. Se actúa por “*influencia*” sobre los motivos y decisiones de otro, por seducción, sugestión, gratificación. La persona utilizada (manipulada) puede adherir subjetivamente a lo que se le demanda hacer pero Habermas sostiene que “*no hay, en este caso, un acuerdo verdadero*”, el entendimiento es ficticio en cuanto su orientación dominante es la búsqueda egocéntrica de éxito por parte del demandante.

En cambio, en la acción orientada a la comprensión los participantes persiguen sus objetivos individuales con la condición de que puedan acordar mutuamente sus planes de acción sobre la base de un consenso y de definiciones comunes de la situación. En este caso hay búsqueda de entendimiento y no tentativa de influencia: “*se trata de entenderse con alguien a propósito de algo*”. Habermas señala con razón, recuerda Zarifian, que “*la producción de un entendimiento va a dar un carácter particularmente sólido a la coordinación de las acciones*”. En la acción comunicativa, el logro no es imputable a un esquema medios-fin (estra-

tégico), sino “a la fuerza racionalmente motivante de las operaciones emprendidas en vías del entendimiento”, “a los efectos de motivación y de compromiso recíproco de actores unidos por la realización de un verdadero consenso”. Pero, el problema es que opone la acción orientada al éxito y la orientada a la comprensión.

Parece claro que no podemos sino tener un desacuerdo esencial con Habermas cuando afirma que, desde el punto de vista de los participantes, los dos mecanismos y los dos tipos de acción que les corresponden se excluyen mutuamente. “*Es imposible emprender procesos de entendimiento teniendo la doble intención de establecer un acuerdo sobre algo con un participante en la interacción y ejercer sobre él un efecto de orden causal*”. La cuestión es que no podría haber búsqueda de un verdadero entendimiento, comunicación auténtica, si no se rompe, al menos en la discusión argumentada, con toda racionalidad orientada a fines, con toda búsqueda así orientada de un éxito egocéntrico. La búsqueda del entendimiento obliga al sujeto de la acción comunicativa, a pasar de la actitud objetivante de alguien que actúa en función del éxito y busca un efecto en el mundo, a la actitud performativa de un hablante que busca entenderse a propósito de algo con otra persona. Sería este cambio de actitud, obtenido por la comunicación auténtica, lo que permitiría alcanzar la singular fuerza racionalmente motivante, mencionada más arriba.

En la práctica organizacional, acción comunicativa y acción orientada al éxito se oponen y complementan

Para mostrar convincentemente que este enfoque es errado, Zarifian trae a colación el caso de un grupo de asalariados de una fábrica de lácteos que se reúne para buscar soluciones al problema de pérdida de materia prima, la leche, que representa el principal costo de la producción y, a la vez, es un bien socialmente necesario a la vida y al consumo. En consecuencia, la pertinencia del problema no es discutible, se puede decir que compromete logros del mundo de la vida y de la cultura compartida. La caracterización principal de la acción del grupo es clara: está orientada al éxito, pero en absoluto está guiada por un cálculo egocéntrico ni procede de planes de acción individuales. Como ocurre frecuentemente en la vida fabril lo que identifica el origen del problema es una apreciación colectiva y, sobre todo, es colectivamente que la acción se emprende (sin cálculo egocéntrico). Es muy corriente en la vida productiva dirigirse a un éxito en función de un cálculo que no tiene sentido sino por el alcance social del resultado.

Se podría sin duda decir que el grupo se ha reunido a demanda del director de producción, pero éste tampoco opera sólo según un cálculo egocéntrico, en el sentido preciso del término (centrado sobre su ego y su interés personal) sino según un razonamiento que se desprende del ejercicio de su función. Si hay egocentrismo es un “*egocentrismo funcional*”, propio de una institución como la empresa. Se constatará que una vez el grupo formado, su dinámica sobrepasa la intencionalidad inicial del director e, indirectamente, la de la empresa. Una realidad nueva existe, algo que Habermas ignora, dice Zarifian, obsesionado por una idea **funcionalista** y abstracta de la empresa. Es un hecho permanente en las actividades productivas ordinarias, el surgimiento de realidades que exceden las simples prerrogativas funcionalizadas. En realidad, sostiene con acierto, el grupo desarrollará una gestión muy próxima a la acción comunicativa, al menos en el aspecto cognitivo de la teoría: ponerse de acuerdo sobre algo en el mundo objetivo. Intentará precisar el problema y sus causas posibles fundándose a la vez en:

- el acceso libre e igual a la palabra de cada miembro, que hará valer sus ideas, argumentará, propondrá y hará aserciones sobre la verdad de las cosas;
- investigaciones realizadas para fundar esas aserciones;
- la realización progresiva de un acuerdo.

¿Puede decirse que durante la discusión/investigación sobre las causas de las pérdidas y sobre las opciones cada individuo se va a comportar según el esquema comunicativo ideal, sin buscar influenciar a sus colegas? Seguro que no. Toda apreciación realista de este género de debate muestra que, desde el punto de vista de los participantes (que con razón mantiene Habermas) “*existe una mezcla inextricable de pura argumentación y de juego de influencia*”. Práctica de influencia que no es egocéntrica ni manipuladora, sino que más prosaicamente se debe al hecho de que:

- la racionalización de los conocimientos operados en el lenguaje es una mezcla de pretensiones argumentables y de intuiciones que toman la forma de sugerencias (intentos de formarse y de imponerse por la influencia, sin que la cohesión del grupo y la igualdad de acceso a la palabra sean comprometidas);
- en una producción altamente socializada, todo asalariado a través de su acción induce efectos en otros y, por consiguiente, influencia su acción. Esta práctica de influencia es más un signo de cooperación, de atención a los otros que de buscar influenciar sus pensamientos.

En definitiva, afirmará Zarifian, el resultado de la actividad del grupo se obtendrá por intermedio de una acción comunicativa “*impura*”, la expectativa colectiva de un éxito, en el seno de la cual la racionalidad en torno a fines va a jugar tanto como la orientada al consenso. Pero resulta imposible ponerse de acuerdo con Habermas en que:

- el punto de partida de la acción es el interés y el plan de acción individual. Puede perfectamente ser de otro modo. Cuando el punto de partida es colectivo, la cuestión principal no es coordinar acciones sino “*construir una actividad futura colectiva*”, desarrollar una cooperación;
- la acción orientada al éxito debe automáticamente proceder de cálculos egocéntricos, cuando la lógica de los cálculos puede ser absolutamente distinta. En el caso, es el interés común por no perder materia prima, el sentido colectivo asignado a este “*valor*” y la toma en cuenta del carácter altamente social del proceso de producción lo que guía los cálculos;
- el individuo no va a actuar sino en la forma ideal de una discusión rigurosamente argumentada, cuando la individualidad concreta, en la mayoría de los casos, se manifiesta con sus medios y sus límites, de los cuales el juego de influencias forma parte;
- la acción orientada al éxito y la orientada a la comprensión son incompatibles, cuando la realidad muestra un entrecruzamiento de los dos modelos. Este es el desacuerdo esencial.

El núcleo propiamente teórico de esta crítica argumentará que la diferenciación entre acción orientada al éxito y acción orientada al entendimiento es válida en lo esencial, los dos modelos son operadores intelectuales “*potentes y preciosos*” a condición de tratarlos “*de manera mucho más dialéctica*”, admitiendo a la vez su oposición y su complementariedad y, por consiguiente, discutiendo condiciones que inclinan la balanza en un sentido o en otro. La acción orientada al éxito puede, en ciertas ocasiones, presentarse de modo incompatible con la acción comunicativa, pero hay que precisar dónde, en el contexto de qué relaciones, con qué individuos. Es decir, el análisis precisa “*un anclaje material que se desvanece en el formalismo habermasiano*”.

Si bien se puede estar de acuerdo con lo sustantivo de la tesis, no se puede pasar por alto la oposición planteada entre “*formalismo*” y “*anclaje material*”. Aparte de que recuerda distinciones que la teoría crecientemente refuta (forma – contenido) por engañosas y cargadas de ideología, trae a colación la debilidad teórica que esa crítica muestra a veces: ¿de qué “*materialidad*” tendría que estar compuesta una teoría

que, justamente por sustentar su valor de tal, presenta pretensiones de validez universal? No hay teoría social que en este nivel no sea formal. Y Habermas podría responder que, en rigor, una “*pragmática formal*” como llama a su sistema teórico, no tiene hoy rivales en cuanto a practicidad y aptitud para ser usada en la comprensión de la acción, tanto de investigadores como de actores. El hecho de haber asumido las consecuencias del llamado “giro lingüístico” en las ciencias sociales le da bases, sin duda, para afirmar que su teoría ha incorporado *sistemáticamente* la participación del observador en lo observado, liberándose de las dificultades insuperables aportadas por una ontología que se niega a sí misma en cuanto arriba a la pregunta por la conciencia o el sujeto de las identificaciones –de forma y substancia– que la nombran.

La fuerza de la tesis de Zarifian se aprecia mejor cuando intenta demostrar que en la organización productiva moderna, la acción comunicativa se acopla con la racionalidad orientada a los fines. En la actividad industrial hay **orientación al éxito**, dice, en la medida en que son buscadas y, si es posible, alcanzadas, performances que otorguen aprobación **social** a la organización productiva. Dicho de otro modo, que aseguren la sobrevivencia del lugar de producción. Esta búsqueda de éxito encuentra su fundamento en que:

- Hay que bajar costos, mejorar calidad, aumentar flexibilidad, reducir demoras. ¿Por qué? Porque así lo imponen las reglas de competencia adoptadas por las empresas, las determinaciones más profundas del modo de vida y las exigencias que inducen en la demanda de producción.
- El complejo costos-calidad-flexibilidad-demoras es difícil de alcanzar globalmente y **no puede ser obtenido a partir de un cálculo lineal**: es inmediatamente contradictorio hablar de bajar los costos y elevar la calidad. La única manera es intentar el mejor compromiso posible entre los diferentes niveles para alcanzar cada uno de estos requerimientos. Este compromiso es en sí mismo inestable y presupone revisiones constantes. Pilotear sistemas de producción de esta complejidad exige compromisos y arbitrajes, lo que imposibilita un razonamiento lineal y fijado entre fin y medios.
- Los desempeños son móviles, evolutivos, sea por progresión continua, o por “saltos”. Ellos no son la finalidad de una producción, se dice que “*el cliente es rey*”. A pesar de sus aspectos de mistificación, un enunciado como éste encierra algo de realidad: una organización productiva no es, en última instancia, juez de ella misma, la sanción será siempre externa, provendrá del “cliente”.

La importancia organizacional de la comunicación: los límites de la acción manipuladora

La tesis que Zarifian quiere ilustrar es simple: si la empresa apela con tanta importancia a la comunicación es que: **1)** el management de las grandes empresas ha comprendido *los límites de una acción puramente manipuladora*, quizás a causa de la diversidad y complejidad de los problemas a resolver, pero también porque ha percibido intuitivamente la importancia de la motivación de los asalariados; y que, sobre todo, **2)** *“la acción orientada al éxito está condicionada, en su logro, por la acción orientada a la comprensión interpersonal, por razones referidas a la naturaleza misma del trabajo industrial y a las cuestiones que debe tratar”*. En definitiva, la tesis en su forma más ambiciosa es que⁸:

“la acción orientada al éxito puede ser “envuelta” en la acción comunicativa, devenir uno de los vectores en una interrogación más vasta sobre el por qué de la actividad productiva misma”.

Como vimos en el capítulo anterior, para Habermas, dado que la acción comunicativa sirve para ponerse de acuerdo sobre algo en el mundo objetivo, el lenguaje sirve para representar los hechos en forma de proposiciones conteniendo pretensiones de verdad. Es claro que no hay debate si **la verdad** no plantea problemas. En los contextos actuales, intentar un acuerdo sobre el mundo objetivo es una condición de la vida de la empresa, puesto que ese mundo está en transformación y que ya no es posible conocerlo sobre la base de la rutina o un stock de saber preexistente.

Para sostener su afirmación, Zarifian tomará el ejemplo del lanzamiento de un nuevo equipamiento o de un nuevo producto. Se podrá constatar, sostiene, hasta qué punto tales momentos son cargados de reuniones, intercambios verbales, consultas escritas. Es decir, cargados de una amplia actividad lingüística que tiende a ser relativamente igualitaria: *“la industria ha pasado por suficientes penurias como para que incluso los ingenieros se den cuenta de que, en estos casos, hay que tener en cuenta la opinión de los obreros de producción”*.

¿Por qué en la producción moderna tienden a hacerse equivalentes el logro del **conocimiento** y el logro del **acuerdo**? Lo claro es que nadie puede por sí y ante sí pretender decir la verdad sobre el conjunto de una situación productiva. Por una parte, el carácter altamente **socializado** de la producción, impide que alguien pueda pretender una visión

8 Op. cit. págs.130-135.

completa de ella. No es posible obtener un saber coherente y globalizante sin que se reúnan y confronten saberes parciales. Por otra parte, el carácter **problemático** de esta producción hace dificultosa toda referencia a certezas porque el “*mundo objetivo*” está atravesado por incertidumbres sobre lo que es en realidad, sobre lo que son los fines, es decir, sobre lo que es el mejor arbitraje posible entre fines contradictorios. También, porque existen lógicas de acción de una gran diversidad de actores que no tienen ninguna razón para converger espontáneamente. La lógica habermasiana de la pretensión de validez, continúa Zarifian, en tanto significa una pretensión al conocimiento verdadero contestable es importante no sólo para argumentar ante puntos de vista diferentes, sino para buscar un puente entre pretensiones de conocimiento que no pueden sino ser limitadas y parciales, “*modestas*”.

La relación interna entre verdad y logro en la racionalidad de las organizaciones modernas

Así vista, la comunicación es una forma social particularmente productiva que, en primer lugar, tiende a eliminar las pretensiones exorbitantes de saber (aquí tiende a **rechazar**) y que, en segundo lugar, tiende a testear afirmaciones a la vez contestables e incompletas pero que se reúnen en torno a un mismo tema (aquí tiende a **recibir**). La comprensión mutua actúa doblemente: en primer lugar, sobre la búsqueda de un acuerdo en torno a la verdad que guiará la intervención práctica común sobre el mundo objetivo (hay que llegar a una producción de un bien o un servicio) y, en segundo lugar, sobre la manera de interceder entre representaciones parciales y parcializadas de la situación objetiva, para aproximarse a algo global.

La importancia de asociar la producción de la **verdad** con la de lo **global** viene dada no sólo por la obvia interdependencia de las acciones, en la actividad productiva, sino antes que nada porque “*la eficiencia productiva pasa, en lo sucesivo, por la calidad de las simbolizaciones compartidas del mundo objetivo que es posible engendrar*”. En consecuencia, pasa por la calidad de las “interoperaciones”, de la acción conjunta sobre -y en- procesos transversales a la organización productiva.

Rasgos de la sorprendente asociación entre verdad y logro –o éxito– por una parte y entre verdad y negociación estratégica, por otra, se encuentran de modo destacado cuando se indaga en contextos productivos competitivamente actualizados, como es el caso de la ya citada investigación en empresas argentinas. Un jefe de mantenimiento del

sector alimentación, por ejemplo, vincula la cuestión crucial del rendimiento de las máquinas –algo tan “técnico” como esto– con una negociación transparente, en la cual hay que “*poner todas las cartas sobre la mesa*” y en el otro extremo, en la misma línea, con el valor de la verdad presupuestable en la comunicación entre grupos: sin ella “*la máquina no funciona*”. Nos encontramos así con un argumento, surgido del núcleo más tecnicista y productivista de la empresa, que va claramente en el sentido de apoyar la crítica a las tesis reduccionistas de Habermas sobre la inadecuación de la acción comunicativa a los contextos organizacionales de la producción capitalista moderna. Es significativo, además, ver cómo esta visión del proceso productivo une conceptualmente verdad, comunicación y negociación estratégica, a la existencia de determinadas relaciones de cooperación y trabajo en común:

*“Mirá, venimos de una fábrica en la cual no se podía negociar mucho, había una guerra entre mantenimiento y producción; y sin entenderlo mucho, porque si vos tenés el objetivo de que la máquina esté trabajando eficientemente, tenés que trabajar con todas las cartas en la mesa, sea de un grupo o de otro. Entonces en función de eso podés negociar. Si vos estás escondiendo cartas, o no estás diciendo totalmente **la verdad**, se pudre cualquier tipo de negociación. O a futuro hay problemas, seguro. Hoy, la fábrica está andando, a mi gusto, sobre todo el último año mucho mejor... porque empezaron a haber grupos operativos, los líderes están **manejándose más con la verdad**, no están tratando de proteger su isleta, y entonces dejan de decir cosas que terminan siendo mentiras si no las dicen... Se estropeó la máquina, pero claro, le metieron un palo adentro y se lo sacaron, entonces vos lo que encontrás es que la máquina no funciona. Esas cosas no pueden ser, si metieron un palo se tiene que saber [...] Y esa era una de las cosas que habitualmente se quejaban los electricistas, de que no había...un trabajo en común”⁹.*

La **interpenetración** entre racionalidad comunicativa y racionalidad orientada a fines que propone Zarifian –“*contra Habermas*”– implica una tensión entre dos maneras de definir la validez, una sobre la verdad, otra sobre el éxito. Los participantes pueden adherir a una afirmación, en la medida que conocen las condiciones en las cuales ella es verdadera. Pueden también considerar algo como válido animados por el éxito de sus acciones prácticas. Así, las condiciones de verdad están entrelazadas con las de logro de fines, presentes en las relaciones entre personas. Es en esta **relación interna entre verdad y logro** –de modo que una no se reduce al otro pero puede jugar sin él (y viceversa)– que esta forma “*mixta*” de pretensión de validez actúa concretamente. So-

⁹ Rojas E., Catalano A.M. et alii 1997, op. cit., pág. 335.

bre este punto crucial, vinculado por él a la racionalidad práctica “*en el sentido de Bourdieu*”, Zarifian alega separarse radicalmente de Habermas. Esta mezcla de racionalidades, dice, dirige una forma cada vez más corriente de **aprendizaje industrial** y desarrollo de conocimiento sobre la producción, e incluso es uno de los motores esenciales de ésta:

“la acción comunicativa ya ha hecho su lugar y conformado un espacio en el trabajo, aunque sea en una forma ‘impura’ respecto del modelo ideal habermasiano”.

En obras posteriores a las que han motivado las justas críticas precedentes, Habermas ha abierto su pensamiento a la posibilidad de una articulación entre acción estratégica y acción comunicativa, de un modo que puede ser muy instructivo. Tomando las elaboraciones de J. Elster sobre la “política deliberativa” reconoce las posibilidades que brinda ese tipo de política, para la influencia de la sociedad civil sobre el sistema político –posibilidades siempre muy estrechas. Dice que, junto a la recíproca influencia que ejercen unos actores sobre otros, orientados a su propio éxito, puede haber coordinación de acciones orientadas al entendimiento, si se admite, también, en las normas y orientaciones valorativas un núcleo racional y “*se amplía correspondientemente el concepto de racionalidad*”¹⁰. Se abrirán entonces condiciones para el “poder comunicativamente generado”, evocado antes, por el cual actores relativamente débiles pueden discutir el poder de otros situados horizontalmente o por encima de ellos¹¹.

Como se recuerda más adelante, hay economistas que hablan de “**racionalidades mixtas**” concebidas como el difícil intento de articular la racionalidad económica clásica y el análisis habermasiano de la interacción comunicativa, orientada por normas y valores¹². Por otra parte, en la investigación que realizamos en empresas modernas, constatábamos que, en contextos productivos complejos e inciertos, crece la necesidad de una organización del trabajo más integrada, apoyada en el uso de diversos saberes para lograr mejores productos: «*no hay un saber, hay saberes*». Enfocar las lógicas funcionales de la organización desde una perspectiva jerarquizada y excluyente se vuelve contraproducente para el logro de incrementos de productividad. En palabras de un gerente bancario:

10 Habermas J. 1998, op. cit., págs. 418-421.

11 Cf. apartado 3.4.

12 Cf. Johnson y Lundval, cap. 5.

“Parece que en el conocimiento, la realidad es tan cambiante, tan incierta, tan compleja, que no hay un saber, hay saberes. En consecuencia hay un

problema de organizar eficientemente para obtener la mayor productividad de este saber que es formar equipo. Por eso es que la sociedad moderna se organiza en términos de mayor descentralización posible. Ya no hay un señor que piensa y los otros hacen lo que ese señor piensa, porque es insuficiente hasta para este señor. Entonces el gran desafío de una organización, cualquiera sea ella, me parece a mí, es la construcción de una modalidad de trabajo en equipo."¹³

4.2. LA ACCIÓN COMUNICATIVA Y EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES: LA EMPRESA COMO COMUNIDAD

Llegados a este punto, la crítica de Zarifian se apoya ahora en una afirmación incontestable: "*la comunicación no tiene consistencia durable sin que sea definida una forma de pertenencia social de quienes comunican*". Está enunciando una aceptable tesis sociológica sobre las condiciones de existencia de la acción comunicativa. El problema es que, en cuanto intenta explicarla abandona la sociología y la pregunta enfocada desde la comunidad para situarla en el gran sujeto de la historia. Si bien parece posible sostener la práctica de la acción comunicativa en el nivel de colectivos de trabajo de relativa proximidad, afirma, nos enfrentamos a una gran interrogante luego que pasamos a un nivel más vasto. La cuestión es saber si es posible que el principio de la comunicación en el trabajo sobrepase las situaciones microsociales de tal taller o tal empresa: "¿Qué tipo de conjunto social, qué tipo de comunidad y de práctica son hoy susceptibles conlleva tal proyecto?"¹⁴.

Desde nuestra perspectiva, sin embargo, importa subrayar que más allá, o más acá, de los afanes del sociólogo por resolver los problemas teóricos de la comunicación en la economía en general, la pregunta le llevará afortunadamente, como veremos, a una fértil y más modesta proposición sobre un tipo de comunidad adecuado al trabajo y la empresa. Para un Zarifian crítico de la sociología de Habermas, éste ha llegado a un impasse en su teoría en cuanto no ha tratado, hasta hoy, el problema de las formas organizacionales de la acción comunicativa que permitirían asegurar una "*comunicación a distancia*". Muy característico de este impasse es el recurso creciente al carácter *trascendental* de las exigencias de validez: éstas poseen una doble cara, en tanto exigencias trascienden todo contexto local, pero en la medida en que deben sostener el acuerdo entre los participantes a la concreta interacción, deben simultáneamente ser emitidas y reconocidas aquí y ahora.

13 Rojas E., Catalano A.M. et alii (1997), op. cit. pág 312.

14 Zarifian P. (1996) op. cit. págs. 141-175.

¿Para qué sirve en la práctica, continúa la crítica, emitir pretensiones de validez universal si el acuerdo no puede ser obtenido y puesto en aplicación de manera local? Salvo imponer a los no participantes el acuerdo local, es decir, salvo para contradecir el principio de un acuerdo libremente concluido, inherente a la acción comunicativa, no se ve para qué sirve ni qué transforma esta validez “universal”. La dificultad es que el modelo de la acción comunicativa no admite el uso de medios coercitivos que una acción instrumental no vacilaría en emplear. Si se quiere evitar este impasse hay que retomar *el problema de las formas institucionales* allí donde Max Weber lo había dejado. Ante este tipo de crítica, Habermas responde que la posibilidad de no condicionar el valor práctico de la teoría a su contextualidad, descansa en aplicar criterios de una racionalidad ampliada. La idea, sostiene, de un primado de principio de la práctica sobre la teoría, sólo conduce a un contextualismo cuando la mirada evaluativa se estrecha y se reduce a la dimensión de las cuestiones de verdad científicamente elaborables, reduciendo a su vez la razón, a los rendimientos del lenguaje en sólo una de sus funciones, la de exposición de estados de cosas¹⁵. Esta respuesta a la crítica del “universalismo abstracto” de la teoría de la acción comunicativa coincide con la que, ante una crítica similar, da el enfoque de Lave y Wenger sobre el “aprendizaje situado” en una “**comunidad de prácticas**”. Desde una perspectiva teorética general, afirman estas autoras, el saber y el aprendizaje tienen un carácter *relacional*, lo cual “*implica un énfasis en el entendimiento comprensivo que envuelve el conjunto de la persona en vez de [un énfasis] en la recepción de [sólo] un cuerpo de conocimiento sobre las cosas en el mundo*”. Dicho de otro modo, cualquier “poder de abstracción” está fuertemente situado en la vida y en la cultura que la hace posible, “*la generalidad de cualquier forma de conocimiento reside siempre en el poder de renegociar el significado del pasado y del futuro para construir el significado de las presentes circunstancias*”¹⁶ (aquí y ahora, como dice el mismo Habermas).

La efectividad comunicativa: función del grado de comunidad que adquiere la empresa

Este paso de la inteligente tesis de Zarifian sobre la acción comunicativa en la empresa capitalista hace posible conectarla con las investigaciones que han relacionado la innovación en la economía, con la espacialidad geográfica de las interacciones sociales que son su medio en una **comunidad**. Como vimos, hay una sugerente convergencia teórica entre nuestras tesis sobre la “zona de innovación” y la visión, inspirada en Vygotsky, que adoptan investigaciones muy actuales como las de J.

15 Habermas (1990b) op. cit. pág. 61.

16 Lave y Wenger (1995) op. cit. págs 33-34.

C: Spender y, más operacionalmente, las de Lave y Wenger (cf. apartado 2.1).

Zarifian recuerda que Weber, al liberar el concepto de comunidad de connotaciones afectivas distingue la actividad inherente a la comunidad, de la que lo es a la sociedad y a la institución. Hay comunidad donde una actividad humana se vincula al comportamiento de otro de manera significativa, portadora de sentido¹⁷, objeto primario de una relación que es intercambio de **significación** entre los individuos. Uno de los elementos normales de este tipo de actividad consiste en las “**expectativas**” de comportamiento del otro y, en consecuencia, respecto de las opciones que podemos estimar como favorables para el éxito de nuestra empresa. A este nivel, elemental, no es necesario ningún reglamento, se precisa simplemente un “**habitus**” con el cual cada uno puede razonablemente contar.

Tanto la racionalidad de **fin**es como la de **valores** juegan en la pertenencia a una comunidad. La primera, se regula de acuerdo a expectativas fundadas sobre acontecimientos de la naturaleza (en la producción por ejemplo, señala Zarifian, ciertos procesos químicos) o sobre un comportamiento significativo de seres humanos. Es racionalmente previsible e implica relaciones significativas en cuanto los miembros de la comunidad están de acuerdo y ejercen un mínimo de comprensión mutua. Pero, las expectativas pueden ser objeto de “**acuerdo**” no explícito. Operará en este caso la cultura, en el sentido habermasiano de “evidencias culturales” compartidas, y en el sentido de ideología: prácticas culturales que constituyen sujetos en **conformidad** a ellas. La racionalidad de fines –tanto como la de en torno a valores– puede así desarrollarse plenamente en una comunidad. Los valores compartidos en ella determinan expectativas de comportamiento de los miembros y éstos pueden orientar su actividad simplemente según los contenidos de esos valores. En los dos casos la actividad comunitaria es racional “*a la vez que se constituye en factor de estabilización de las actividades sociales*”. En la actividad industrial, la exigencia de acuerdo es sensiblemente más débil que la planteada por la acción comunicativa de Habermas pero, al mismo tiempo, permite “*dar cuenta de una amplia gama de prácticas elementales de cooperación en el trabajo*”.

En otros términos, la actividad comunitaria expresa entendimiento cuando se desarrolla **como si** hubiera un acuerdo explícito previo sin que tal acuerdo haya sido formalizado o exista. Tal es el caso para Weber, por ejemplo, del acuerdo racional en torno a fines del intercam-

17 No lo hace así en “*Economía y sociedad*” sino en un apartado de un texto denominado “*Ensayos sobre la teoría de la ciencia*” (traducción del título en francés), aclara Zarifian.

bio monetario, en el cual orientamos nuestra acción con la esperanza de que un gran número de otras personas “accepten” este dinero, esto es, en función de una relación significativa con la actividad futura de una multitud indeterminada de individuos. Otro ejemplo es el de una comunidad lingüística, en la cual los miembros se orientan de acuerdo a la esperanza de alcanzar en otros, la comprensión del sentido buscado al utilizar la lengua, y utilizan símbolos como si los que hablan lo hicieran según reglas gramaticales convenidas, pero no hay un acuerdo formal para utilizar la lengua de tal o cual manera.

La acción comunicativa, sostendrá Zarifian, puede fundarse sobre una actividad comunitaria que permite entender las acciones y el sentido que cada uno les da, en el seno de una red potencialmente muy amplia de personas, sin pasar por la formalización de un acuerdo previo. El operador de este entendimiento es la **cultura**, no en el sentido de un simple trasfondo de la comunicación –mundo de vida– sino en el de la transformación de los individuos en sujetos de una misma comunidad. Va de suyo que, en la actividad productiva, es de gran importancia poder contar con el tipo de expectativas fundadas en una comunidad.

Una actividad comunitaria deviene **societaria**, según Weber, luego de que es regida en virtud de *reglamentos* y según la sola racionalidad en torno a *finés*, o deviene en **instituciones**, porque se pertenece a ellas en virtud de situaciones *objetivas*, y porque comportan *reglamentos* racionales y *coerciones*. “*El concepto de comunidad se nos aparece, desde el punto de vista de una dinámica cognitiva como de una dinámica de la acción conjunta, de la cooperación, netamente más fuerte que el de sociedad y, sobre todo, de institución*”.

Entonces ¿cuál puede ser la forma de una organización que favorezca efectos de socialización, con una racionalización de expectativas que le permita ser productiva y eficiente? La respuesta, dirá Zarifian, está en el concepto de **actividad comunitaria en base a entendimiento**, propuesto por Weber, particularmente adaptado al desarrollo de la acción comunicativa: no es por azar que aquel utilizó el ejemplo de una comunidad lingüística. La comunidad en clave weberiana no se desarrolla ni por la ficción de un acuerdo previo, ni como efecto de un aparato ideológico, ni por imposición de normas a partir de un “centro”. Sin embargo, debe comportar reglas, permitir contar con expectativas sólidas, realizar un entendimiento, darse formas organizadas. En el caso de la producción moderna este tipo de comunidad preexiste potencial-

mente: hay participantes, las relaciones de cooperación surgen, ciertas reglas se delinearán, al punto de aparecer como concreción de evidencias.

Lo que falta es un doble “*como si*” –en términos de Weber– es decir, que los participantes, ya comprometidos en el nuevo modelo de organización productiva y ya comprometidos en la acción comunicativa, hacen “como si” las reglas utilizadas localmente tuvieran valor global, “como si” se pudiera contar desde ya, con expectativas regulares respecto de los nuevos comportamientos. La existencia de ese “como si” no necesita ser inventada: los asalariados participando en experimentaciones, los investigadores, y cuadros que se implican en ello, hacen “como si”. Lo importante es afirmar que, como lo hace M. Weber, ese “como si” es suficiente para que exista una comunidad. No solamente es suficiente sino que una socialización fundada sobre el entendimiento es mucho más sólida que una impuesta por reglamentaciones coercitivas o por efectos de una moda: “*es por este ‘como sí’ que se supera la dificultad intrínseca a la acción comunicativa para poner las personas realmente en contacto*”.

Como vemos, el sugerente desvío del discurso teórico de Zarifian por las complejidades del pensamiento weberiano sobre la comunidad le ha dirigido a resolver las dificultades operacionales del concepto de acción comunicativa recurriendo a presupuestos ideales con la forma de unos “como si”. Resulta particularmente atractivo subrayar que le ha llevado también a coincidir con Habermas sin proponérselo, es más, negándolo. En efecto, éste ha sostenido siempre que la acción comunicativa se regula pragmáticamente vía el recurso metódico y sistemático al presupuesto de una comunidad lingüística ideal. En otros términos, quienes actúan comunicativamente, si se orientan al entendimiento, deben hacer “como si” en los términos evocados por Zarifian.

El efecto comunidad requiere un efecto trabajo

De todos modos, las tesis que vinculan efectividad comunicativa a rasgos de comunidad pueden apoyarse sobre sólidas evidencias culturales de orden tanto teórico como empírico. Respecto a lo primero, un riguroso “estado del arte” elaborado por Danièle Linhart sintetiza ciertas formulaciones de D. Segrestin¹⁸ de un modo muy cercano al utilizado por esas tesis. Allí, recurriendo a la misma elaboración conceptual hecha por Zarifian sobre Weber, el investigador diagnostica la “agonía” de la empresa clásica fundada en relaciones contractuales, y el surgi-

18 Cf. SEGRESTIN D.: *Sociologie de la entreprise*, Paris, Armand Colin, 1992.

miento de otra de tipo comunitario. Se trata, para él, del ingreso de la dimensión social en la empresa, de la cual se había alejado al extirpar al hombre de su ambiente doméstico, instaurando la lógica de las relaciones codificadas y la hegemonía de vínculos estrictamente contractuales. La difusión de las acciones participativas, según Segrestin leído por Linhart, sienta bases para las relaciones comunitarias mediante la irrupción de la palabra de los ejecutantes y su inserción en las redes de información, consulta e intercambio¹⁹.

Sobre este punto, Linhart se extiende en dos tipos de observaciones muy interesantes. La primera se inspira en la noción de “*regulación autónoma*” y “*regulación conjunta*” desarrollada por Jean Daniel Reynaud²⁰, capaz, dice, de abrir al análisis “*toda la riqueza de la interacción social*”. Es posible ver desde la óptica comunitaria, continúa, el llamado trabajo real o informal, aquel que realizan los ejecutantes en la esfera no reconocida de su actividad, y que les permite hacer frente a los imprevistos del proceso de trabajo. Es posible también ver como actividad comunitaria la acción común que realizan aquellos con los directivos, buscando un equilibrio entre trabajo real y prescripto. Análogamente puede considerarse, en los términos que Segrestin reserva para la comunidad, la regulación autónoma, esto es, “*la elaboración por parte de los ejecutantes de los saberes, el saber hacer y el saber estar juntos*”, como aquello que les permite dar respuesta a las contingencias y producir reglas que regulen sus relaciones en los colectivos informales que integran. De la misma manera, agrega Linhart, la acción informal de confrontación y coordinación realizada por directivos y ejecutantes, para equilibrar orientaciones diversas “*remite a una situación que puede y debe analizarse en términos de comunidad*”. Pero, concluirá, hay que reprocharle a Segrestin que piense a la empresa como algo separado del trabajo, “*refiriéndola sólo a las dimensiones de las relaciones, los valores, las identidades y la cultura*”²¹.

19 LINHART D.: *La visión francesa de la evolución del trabajo y la empresa*. PIETTE. Buenos Aires. 1995. Pág. 10.

20 REYNAUD JEAN DANIEL: *Les règles du jeu. La action collective et la régulation sociale*. Paris. Armand Colin. 1989.

21 Linhart 1995, op. cit., págs. 10-11.

Esta crítica de Linhart se asemeja a la de Zarifian a Habermas en cuanto a que éste ignora las cuestiones del anclaje material e institucional de la acción comunicativa. Sin embargo, hay una diferencia: Linhart no pretende elaborar una *teoría* del trabajo para la cual las relaciones de valor y cultura resulten irrelevantes por idealistas, sino sólo criticar la sociología de la empresa que hace Segrestin. La sustitución del análisis del trabajo por el de la empresa es un llamado de atención que Linhart hace con énfasis y que, desde nuestro punto de vista, tiene plena vigencia. Ya se verá, en el capítulo 5, al analizar los procesos de aprendizaje en la actividad productiva, las consecuencias que tiene pasar de la consideración de la “organización del trabajo” a la de la “empresa califi-

cante”. Aunque es legítimo, dice esta autora con razón, ampliar el campo de la investigación hacia la empresa, como nuevo y pertinente objeto de análisis, parece, por el contrario, criticable abordarla independientemente de los fenómenos que caracterizan directamente las situaciones de trabajo²². El consecuente traslado en la óptica de indagación acarreará el peligro de hacer opaca la permanencia del trabajo taylorista en una transformada y “post-taylorista” empresa comunitaria.

Las evidencias culturales que pueden ir en apoyo de las tesis vinculantes de comunicación y comunidad son también, como dijimos, de naturaleza empírica y su emergencia en la producción es reiterada. En nuestra investigación ya mencionada hemos registrado numerosos ejemplos de ellas, dos de los cuales incluimos acá. Un jefe de planta siderúrgico, por ejemplo, conecta explícitamente las carencias de responsabilidad por el desempeño, y el imperio de lo que llama un individualismo ineficiente, con la ausencia de un “*funcionamiento como comunidad*”, orientada significativamente a crear valores que se manifiestan en un entendimiento compartido sobre “*el bien común*”²³:

*“Como estamos en la cultura del verticalismo y de la decisión [por el jefe] tenemos hecho carne el tema de la responsabilidad individual marcada por la ineficiencia que tenemos de que esto funcione como una comunidad. Entonces nos vemos obligados a, como la gente no funciona como comunidad, centrarnos en la responsabilidad, entonces decimos, el responsable de apagar las luces, el responsable de esto y el responsable de lo otro, y bueno siempre el responsable se fue, o no está [...] Esto o se resuelve como **una comunidad** como un conjunto de personas que entiende qué es el bien común, o no se resuelve. Yo le digo sinceramente, antes de irme a Japón era un ferviente admirador de la responsabilidad puntual, y volví convencido que esto no funcionaba, mejor dicho, funciona como una presión del día a día y desgastante, [...] pero no es algo que tenga continuidad, la continuidad se logra cuando la gente lo interpreta como comunidad”.*

4.3. LA ACCIÓN COMUNICATIVA: LA EMPRESA COMO RED DE COMUNICACIONES Y CONVERSACIONES

La estructura de la organización como estructura de conversaciones

Desde hace años, diversos estudios se ocupan crecientemente del específico cambio en las competencias de operadores y de mandos in-

²² Id. pág. 11.

²³ Rojas E., Catalano A.M. et alii 1997, op. cit. pág. 296.

ducido por los modernos procesos de automatización informatizada del trabajo. En Francia, por ejemplo, ya en 1990 un destacado investigador del CEREQ, con apoyo en numerosas indagaciones empíricas, sostenía que la eficacia de los nuevos sistemas depende más de las capacidades de difusión y de comunicación en torno a las competencias técnicas –y de gestión– que de transformaciones en éstas²⁴. Habría que estudiar, decía, las competencias puestas en obra cuando se formula una demanda, se dan órdenes y/o se manifiestan acuerdos o desacuerdos. Competencias que son “*recursos cognitivos extratécnicos*” valorizadas no por lógicas de una “racionalidad técnica” sino por una “racionalidad comunicativa”. El estudio de ciertas actividades profesionales que pasan esencialmente por el “*ejercicio de la palabra*” encuentra, según él, fundamento suficiente en diversos trabajos empíricos y, a nivel teórico, en investigaciones como la de F. Flores y T. Winograd que muestran: “*el interés de un examen de las estructuras conversacionales de la actividad cuando se deben concebir sistemas que informatizan esta actividad*”²⁵.

24 MERCHIEERS J.: L'automatisation: des connaissances plus abstraites? En *Rev. Formation Emploi* Nro. 32. Oct. Dec. 1990. Págs. 55 y ss. El CEREQ es una de las instituciones académicas más destacadas y serias en el mundo actualmente, de las que se dedican a la investigación y la provisión de expertise en materia de empleo y formación.

25 Id. pág. 64.

26 De hecho la empresa de Flores no es académica –él no se llamaría a sí mismo un “investigador”– sino una consultoría especializada en un tipo de reingeniería de negocios que se inspira en la teoría comentada en este apartado. Este autor hizo un doctorado en filosofía del lenguaje en la Univ. de Berkeley, donde trabajó con J. Searle y H. L. Dreyfus, entre otros.

En efecto, aunque declara no estar interesado por el problema de la organización “en sí”, F. Flores desarrolla una novedosa concepción de las organizaciones. Tanto desde el punto de vista teórico como desde la acción fundamenta sólidamente una noción de ellas como redes de conversaciones que establecen compromisos y generan recurrencias y rupturas que, a su vez, revelan la estructura y el funcionamiento reales de la organización²⁶. Para el logro de su empeño recurre a una peculiar interpretación de tres tradiciones intelectuales particularmente fuertes. La primera, la hermenéutica de Heidegger y de Gadamer, orientada por él hacia la comprensión del significado, el “escuchar” las decisiones y comunicaciones en el mundo de una organización. En segundo lugar, la teoría de los actos de habla elaborada por J. L. Austin y J. Searle, dirigida a su vez a concebir la organización como estructura de conversaciones que establecen compromisos y directivas, regularidades y rupturas del flujo lingüístico. Por último, los aportes de H. Maturana sobre el significado de una acción comunicativa en términos del “acoplamiento estructural” entre habla y escucha o el de Habermas en orden a precisar condiciones pragmáticas universales de satisfacción de los actos de habla o de desempeño de pretensiones de validez:

“Aprendí de manera diferente y algo confusa el concepto de conversación. Empecé a darme cuenta de que en la vida diaria pasaba mucho tiempo conversando. Al comienzo ese conversar me parecía como un obstáculo para el trabajo ‘real’. Pensaba que el trabajo real consistía en calcular, organizar, programar... Luego me di cuenta de que ese conversar era tra-

bajo y que estas conversaciones tenían consecuencias. En aquel tiempo no tenía la noción del lenguaje como invención y constitución de la realidad; lo que yo llamo el papel ontológico del lenguaje vino después”²⁷.

Una empresa, dice Flores, es una organización que adquiere el compromiso de cumplir con un pedido mientras hace frente a circunstancias imprevisibles y se empeña en mantener abiertas sus posibilidades para el futuro. Ella sólo puede sobrevivir “*en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos*”²⁸. Al satisfacer el personal los compromisos de la empresa, estará involucrado en una red de conversaciones que incluye peticiones y promesas y enunciados sobre las condiciones para satisfacerlas. Se generan así redes especiales para conversaciones recurrentes dirigidas al manejo de situaciones repetitivas. Las oficinas están en los nodos de estas redes y, por consiguiente, su conexión constituye la red organización.

El aprendizaje organizacional sistémico como acoplamiento estructural

El punto de partida de Flores para la comprensión de los procesos de aprendizaje, se basa en los estudios de H. Maturana sobre la biología de la cognición, que caracterizan la organización de los seres vivos como “*sistema autopoyético*”. ¿Qué es un sistema de este tipo? Es una red de procesos de producción de componentes que: 1) se regenera continuamente a través de sus interacciones y transformaciones internas y 2) se configura como unidad de red en el espacio, especificando el dominio de su realización como tal. La “*característica esencial de un ser vivo es que constituye una colección de componentes que conforman una unidad que puede vivir o morir*”²⁹. Un sistema plástico cuya estructura puede cambiar manteniendo su identidad y que es autopoyético necesitará evolucionar en un sentido tal, que sus actividades se **acoplen** adecuadamente a un medio, es decir, que “*genere cambios de estado apropiados desencadenados por cambios perturbadores específicos en el medio*”³⁰. Así entendida la constitución de un ser humano,

“el aprendizaje...es un proceso continuo de transformación del comportamiento por medio del cambio continuo en la capacidad del sistema nervioso para sintetizarlo...la habilidad funcional del sistema para crear, cuando se dan ciertas condiciones de recurrencia, un comportamiento que satisfice las demandas recurrentes o que el observador clasificaría como reactivo de uno previo”³¹.

27 Flores F. 1994, op. cit. pág. 16.

28 Flores F. 1992 op. cit. pág. 57.

29 Flores F. y Wino-grad T. 1989 op. cit. pág. 75.

30 Id.

31 Id.

Debido a que los organismos se perturban entre sí cada uno de ellos sufre un proceso de “**acoplamiento estructural**”. Este proceso mutuo, dice Flores, puede conducir a modelos de conducta entrelazados que forman un “*dominio consensual*”. La generación de un dominio consensual se determina por la historia de estados e interacciones entre los participantes, dentro del dominio físico. Maturana se refiere al comportamiento en un dominio consensual como “**comportamiento lingüístico**”:

*“El dominio lingüístico como dominio orientador de la conducta requiere al menos dos organismos interactuantes con dominios de interacciones comparables de tal modo que se puede desarrollar un sistema cooperativo de interacciones consensuadas en el que la conducta emergente de los dos organismos es relevante a ambos... Este dominio es **social constitutivamente**”³².*

Básicamente, Flores ha recurrido a las teorías cognitivas de Maturana para desarrollar una concepción de los usos del lenguaje que le ahorren lo que considera las dificultades “prácticas” de la correspondiente teoría de Habermas. Critica las dificultades para la utilización organizacional de ésta, dado que al relacionar el significado de una enunciación con un amplio acuerdo cultural pone, como condición de verdad de lo enunciado, el acuerdo potencial de todos los posibles futuros interlocutores. Este “*diálogo infinito*”, sostiene Flores, resulta una metáfora valiosa pero “*no nos proporciona estructura útil... la teoría del acoplamiento estructural de Maturana proporciona una analogía más reveladora*”³³.

Se trata de un movimiento teórico sumamente difícil de hacer. Como recuerda Habermas pensando en la integración de sistemas diferenciados funcionalmente³⁴, los que operan autopoyéticamente por medio de un lenguaje especializado, no pueden ser movidos a encontrar por sus propias fuerzas, el lenguaje común que ha menester para la percepción y la articulación de relevancias y criterios de validez entre sistemas diversos. Para este fin sólo se dispone, fuera de los códigos especiales de cada sistema, del lenguaje ordinario, único capaz de traducir significados a, y desde, los lenguajes y códigos particulares. Así, el acoplamiento estructural de Maturana, si se quiere realizar en “interacciones consensuadas”, no puede sino recurrir a las idealizaciones que, como el “diálogo infinito”, permiten la búsqueda de consensos intersubjetivamente válidos para hablantes y oyentes en toda comunicación.

32 MATURANA H. *Biology of cognition* 1970, cf. Flores y Winograd, op.cit. pág. 82 (destacado nuestro).

33 Id. 96.

34 Habermas 1998, op. cit. pág. 432.

Flores, anticipándose a críticas que podrían ver en la noción de “acoplamiento estructural” una concepción de la “verdad como corres-

pondencia”, entre nuestras representaciones y la realidad, aclarará que las demandas de autopoyesis conforman una estructura que puede verse como una reflexión del mundo externo, pero la correspondencia, así establecida, no es un mapa del mundo puesto sobre la estructura del organismo, sino que es indirecta y parcial, creada por los resultados de las acciones y por su potencial de rompimiento o de desintegración del organismo. En el lenguaje, dirá, la correspondencia de las palabras con el mundo es también indirecta. La necesidad de reconocimiento mutuo, inherente a toda necesidad efectiva de coordinación con otros, juega un papel análogo al de las demandas de autopoyesis en la selección entre conductas posibles. El lenguaje, entonces, puede trabajar sin ningún criterio “*objetivo*” de significado. Todo lo que se requiere es que exista suficiente acoplamiento para hacer infrecuentes los rompimientos y un compromiso estable por parte del hablante y del oyente para entrar en diálogo cuando se enfrentan a un posible rompimiento³⁵.

La innovación organizacional se nutre del saber de tradiciones e historia

En el complejo conjunto teórico que ilustra la teoría de Flores, se puede señalar como rasgo metodológico principal el énfasis en el análisis histórico inspirado en la hermenéutica que Gadamer aplica al rol de las tradiciones. Como individuos nos asomamos, dice, a un espacio histórico donde el mundo se nos revela y nos revelamos a nosotros mismos, recibimos esa herencia y la transformamos. Así, las empresas serán “*formas sociales de redes de compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo*”. El cambio organizacional, entonces, será lo que llama “*movilización*”: la acción de ampliar el repertorio de una organización para lidiar con situaciones cambiantes, hacer crecer algún valor que se encuentra oculto en una persona o en la manera de ser de una empresa. Necesitamos, sintetizará, sensibilidad histórica y entender que “***toda innovación se nutre de historia, es sólo una sensibilidad ante nuestro pasado lo que nos permite hacer innovación***”³⁶.

La comprensión de la comunicación, se agrega, es la comprensión de las organizaciones. Ella es la generación de compromisos sociales, es escuchar las declaraciones políticas, afirmaciones, promesas y peticiones, que posibilitan la existencia y el funcionamiento de una organización. Tales actos de habla no son exclusivos de un momento específico, son recurrentes, revelan la estructura organizacional. “***La comunicación,***

35 Flores y Winograd, op.cit. pág. 97.

36 Flores F. 1994, op. cit. págs. 29, 32 y 33 (destacado nuestro).

*el acto de escuchar, es la constitución de la organización y no una herramienta del individuo para el intercambio de ideas y datos*³⁷.

Se pueden analizar las conversaciones con el propósito de rediseñarlas y también los sistemas de comunicación en que se apoyan. En la práctica, ambos enfoques deben ser paralelos y complementarios, concluyen las tesis de Flores. El análisis de las redes conversacionales revelará puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías. Estas deseconomías se pueden remover y se puede dar un apoyo a la red conversacional con la ayuda de una tecnología de sistemas de comunicación computarizados. Más aún, se puede diseñar nuevas redes que le den a la organización la habilidad de reconocer y realizar nuevas posibilidades. Una parte integral de esta renovación organizacional es el entrenamiento del personal en **competencia comunicativa básica**. La noción de competencia comunicativa aquí utilizada tiene connotaciones similares a las que desarrolló originalmente Habermas. En efecto, se la entiende como: “*capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan... [dirigiéndose a] una cooperación de éxito*”³⁸. Para Habermas sería capacidad de cooperar en un discurso argumentado orientado al entendimiento exitoso.

Como intento de superar las dificultades para formalizar el paso de las cuestiones técnicas a las cuestiones prácticas, Flores subrayará que la tecnología no es el diseño de cosas físicas sino “*de prácticas y posibilidades que se pueden realizar a través de artefactos*”³⁹. Es claro, dice, que la comunicación basada en la computación no puede hacerse cargo de la amplia gama de posibilidades comunicacionales que ofrece la interacción cara a cara, incluyendo aquellas en las que la vaguedad cumple con un importante propósito social y en las que la interpretación (a menudo inconsciente) del “tono de voz” y del “lenguaje corporal” son esenciales para la comprensión⁴⁰. Propondrá entonces la utilización de un sistema computarizado que denomina “El Coordinador”, cuya pretensión de fundamento está en una teoría de compromisos lingüísticos y realización de conversaciones. Acá su intento teórico mostrará sus pretensiones más ambiciosas.

***La dificultad aportada a la teoría
por sus presupuestos ontológicos y sistémicos***

Lo que llama su “*filosofía de la comunicación*”, intentará entonces pasar por sobre la necesidad de consideración de los efectos perlocu-

37 Id. 69-72.

38 Flores F. (1992) págs. 56-58.

39 Flores (1992), op. cit. pág. 71.

40 Id. 92.

cionarios –no ilocucionarios sino contextuales y no evidentes– presentes en toda comunicación efectiva. El medio para tal salto teórico lo proporcionará un difícil esfuerzo por ganar eficacia en la reconstrucción del sentido -de lo comunicado- imponiendo sistemáticamente “*una interpretación de autonomía y responsabilidad individual en la que la gente se responsabiliza de sus actos de lenguaje, comportándose según normas compartidas*”⁴¹. En términos habermasianos tendrá que presuponer un elevado valor de “rectitud” normativa en las comunicaciones organizacionales y, desde la perspectiva de Zarifian, la existencia de una comunidad empresa con fuerte arraigo en las ideas y en la acción de sus integrantes. Ambos presupuestos, como se ha visto, tienen consecuencias metodológicas y prácticas decisivas.

Destacando su originalidad y su potencial innegable para entender las organizaciones en su funcionamiento efectivo y transformarlas, las tesis de Flores suscitan dos dudas importantes. Dicho de otro modo, dejan dos cuestiones relevantes en una ambigüedad que debieran resolver para ganar en consistencia y capacidad explicativa. La primera, apunta a la irresuelta autorreferencialidad que aportan la ontología heideggeriana como la teoría de sistemas. Sobre la ontología nos remitimos a la crítica de Adorno, ya citada, sintetizable en una pregunta como la siguiente: ¿cómo puede hablar el ser originario del ser histórico sin la mediación -también originaria- de un sujeto histórico?

Sobre la teoría de sistemas, el problema es que utilizada para el análisis empírico tiene dificultades, hasta hoy, insuperables, para desentrañar unívocamente el sentido de las acciones y actos con los que debe tratar. En efecto, como lo reconoce Flores, no hay forma de eludir el trabajo interpretativo (sólo sistematizable con pérdidas de sentido) que realizan actores y agentes al identificar y utilizar categorías básicas: el dominio, los estados finales, los componentes de la estructura. El paso de la biología a la ciencia social que elabora Flores apoyado en Maturana introduce inevitablemente este margen de ambigüedad. Los organismos tienen límites espaciales y temporales bien precisos, sostiene una acertada crítica de Habermas, “*su patrimonio se define por valores de normalidad que oscilan sólo dentro de márgenes de tolerancia determinados empíricamente*”. Pero cuando un sistema se conserva variando tanto sus límites cuanto su patrimonio, “*su identidad se vuelve imprecisa*”. Una misma alteración del sistema puede concebirse como proceso de aprendizaje y cambio o como proceso de disolución y quiebra: “*es precisamente la dimensión del significado la que pone límites a la aplicación de la teoría de sistemas en la sociedad*” porque la categoría sociológica de **sentido** no puede

41 Id. 93.

*reducirse a la categoría de ‘información’ ni a operación alguna con la complejidad del entorno*⁴², del tipo “acoplamiento estructural”.

La segunda observación se refiere al imperativo, impuesto por la búsqueda de eficacia y eficiencia, de restringir la comunicación a sólo algunos de sus componentes estructurales. Los procesos de autopoyesis y de acoplamiento estructural, por más esfuerzos conceptuales que se hagan, dependen en su identificación y valoración, de la voluntad para circunscribir las alternativas de significado posibles, implicando en la práctica un abandono de las nociones que se dice utilizar. Ciertamente, Flores se da cuenta del peligro de caer en una “teología dogmática”, pero en algunas ejemplificaciones sobre el proceso de “satisfacción al cliente”, por ejemplo, central en su dispositivo operacional, no podrá sustraerse a una noción de eficacia que depende de “*la capacidad de seducir al mundo*”, incluso de “*evangelizar*” y “*enamorar a la gente con estas prácticas*”⁴³.

La acción comunicativa sustentada en argumentos y pretensiones de validez queda así sometida a constricciones que tienden a hacerle perder el potencial de significación que puede generar. Cuestión particularmente grave, por ejemplo, para algo tan valorado hoy por la gestión empresaria como lo es la capacidad de crítica y de innovación del personal. Es el caso de la presuposición de “rectitud” antes comentado. El punto es que no se entiende bien por qué hay que pagar este precio, de consecuencias metodológicas y prácticas considerables, sobre todo si se tiene en cuenta que la teoría de la acción comunicativa, como se ha visto, proporciona un sistema conceptual particularmente abarcativo y susceptible de ser expresado en términos de metodologías eficaces.

Después de lo dicho, es importante reiterar que el esquema teórico y operacional diseñado por Flores es de lejos el más importante intento de transformar los desarrollos de la ciencia social y cognitiva contemporáneas, en un complejo dispositivo tecnológico lingüístico aplicable a la transformación de la empresa moderna. Puesto sobre el trasfondo de las habituales fórmulas de la calidad total, reingeniería de sistemas o mejoramiento continuo muestra ventajas notables en cientificidad y practicidad, tanto desde el punto de vista de su poder explicativo como de su operacionalidad.

42 HABERMAS J.: *La lógica de las ciencias sociales*. Tecnos. Madrid. 1988. Págs. 309 y ss.

43 Flores F. 1994, op. cit. pág. 32.