



Racionalidad valorativa e instrumental en las organizaciones: un análisis de las prácticas de gestión humana

Value and instrumental rationalizations in organizations: an analysis of human management practices

Daimer Higuít López 

Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.

Luz Dinora Vera Acevedo 

Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.

Resumen

Objetivo: Analizar las autodenominadas empresas humanistas, a la luz de la racionalidad valorativa y la racionalidad instrumental, marcada por la rentabilidad económica para proponer la racionalidad valorativa como un criterio de humanismo en la organización. **Método:** Para concretar este análisis, la investigación se apoya en nociones weberianas de racionalidad valorativa y racionalidad instrumental, y examina los fundamentos y propósitos de las decisiones que toman los directivos. Se utilizó una metodología cualitativa con enfoque interpretativo. El trabajo de campo se apoyó en entrevistas con empleados, gerentes y directivos de gestión humana de organizaciones grandes en la ciudad de Medellín. **Resultados:** Se encontró que existen organizaciones como funcionalistas, paternalistas o humanistas según la satisfacción, el desarrollo personal, la cohesión social y las capacidades que se consolidan en el lugar de trabajo. se observó un nivel de empoderamiento en el discurso de los empleados de algunas de las empresas estudiadas, debido al grado de integración, cohesión y a la estabilidad de los empleados; este empoderamiento está muy conectado con el estilo racional valorativo y funcionalista-valorativo. **Conclusión:** No importa el número de beneficios o de programas de bienestar, sino la posibilidad que tiene el sujeto de realizarse en el ejercicio laboral, lo cual implica que las empresas humanistas no son, necesariamente, las que más programas y beneficios ofrecen, ni las que figuran en los listados de los mejores lugares para trabajar.

Palabras clave: Funcionalismo; Gestión humanista; Racionalidad valorativa; Racionalidad instrumental, Talento humano.

Clasificación JEL: M10, M12, M14

Abstract

Objective: To analyze self-proclaimed humanist corporations in the light of evaluative and instrumental rationality, marked by financial profitability to propose evaluative rationality as a criterion for humanism in the organization. **Method:** To substantiate this analysis, the research relies on Weberian notions of evaluative and instrumental rationality, and examines the foundations and purposes of the decisions made by management. A qualitative methodology with an interpretative approach was used. Field work relied on interviews with employees, managers, and human resource management executives of large organizations in the city of Medellín.

Results: It was found that there are functionalist, paternalist, or humanist organizations in accordance with the satisfaction, personal growth, social cohesiveness, and capabilities being consolidated in the workplace. A level of empowerment was observed in the employee statements of some of the studied companies, due to the degree of integration, cohesiveness, and stability of the employees; this empowerment is highly related to the rational assessment and functionalist-evaluative style. **Conclusions:** Rather than the number of benefits or wellness programs, it is the possibility of fulfillment for individuals from their performance that is important, which implies that humanist companies are not necessarily the ones that offer the most programs or benefits, nor the ones that appear on the lists of the best places to work.

Keywords: Functionalism; Humanistic management; Value rationality; Instrumental rationality, Human talent.

JEL Classification: M10, M12, M14

Autor de Correspondencia

ldveraa@unal.edu.co

Recibido: 01-06-2021

Aceptado: 02-05-2022

Publicado: 06-06-2022



Copyright © 2022
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (Apa):

Higuít López, D., & Vera Acevedo, L.D. (2022). Racionalidad valorativa e instrumental en las organizaciones: un análisis de las prácticas de gestión humana. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-24. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5153>

Introducción

Año tras año se publican, en Colombia y en Latinoamérica, los listados de las mejores empresas para trabajar. *Merco, Great place to work, Adecco, Haygroup, Human capital*, son algunas de las firmas consultoras, con renombre internacional, que anuncian dichos listados. Y para llegar a estos listados, las consultoras utilizan instrumentos estandarizados, como la encuesta con preguntas cerradas, donde se miden variables como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, salario, ambiente laboral. Y a partir de la ponderación de esas variables publican los listados que denominan *los mejores lugares para trabajar*.

Un primer cuestionamiento que podría hacerse a estos listados es que, las empresas deben pagar para responder el temario, lo que permitiría pensar que algunas organizaciones con iguales o mejores condiciones para trabajar no quedan en el listado. Un segundo cuestionamiento es que, algunas empresas pagan, pero solicitan no publicar sus nombres; tal vez porque les interesan sus resultados para su mejoramiento continuo, mientras que otras solo se interesan en figurar. Con estas dos considerandos puede sospecharse que la empresa que aparece de primera en la lista no sea “el mejor” lugar para trabajar. Un tercer cuestionamiento podría plantearse con base en las limitaciones durante la aplicación de los instrumentos: aspectos como si se respeta o no el anonimato, los extenuantes y largos cuestionarios o la libertad de los trabajadores al responder, sin poner en riesgo sus contratos o prebendas ganadas.

Pero esos cuestionamientos no son el foco de este documento. El foco es analizar las autodenominadas empresas humanistas, con los criterios de racionalidad valorativa y racionalidad instrumental, para proponer la racionalidad valorativa como un criterio de humanismo en la organización. Ahora bien, la noción de humanismo tiene y puede tener múltiples aristas (Mandiola, 2018). En el caso que aquí interesa revisar, se entiende por humanistas aquellas organizaciones donde las acciones de los directivos y los efectos sobre los sujetos pueden inscribirse en una racionalidad valorativa. Este tipo de racionalidad le permitiría al sujeto, entre otras cosas, la posibilidad de realizarse en el lugar de trabajo y en el ejercicio de trabajar.

Por consiguiente, en este estudio se hizo necesario revisar los efectos en los sujetos y de las acciones implementadas en esas organizaciones. Estas acciones fueron evaluadas para ver si efectivamente son valorativas o si son fundamentalmente instrumentales (Calonje, 2013). Estos fueron evaluados en aspectos como la satisfacción, el desarrollo personal y la construcción de un fidedigno bienestar.

En tal sentido, la organización es un campo donde se implementan acciones y decisiones que moldean la relación medios-fines (Anzola-Morales, 2018). Esas acciones se centran en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, para alcanzar los fines organizacionales de productividad y rentabilidad. Por lo tanto, con esa lógica instrumental, la organización racional es aquella que adecúa sus medios, incluidos los trabajadores, a sus fines de rentabilidad. Dado esto, el análisis de las acciones y la valoración de los efectos se cimienta

en las categorías weberianas racionalidad valorativa y racionalidad instrumental. La justificación del estudio viene dada por la necesidad de construir un referente teórico-analítico sobre las prácticas de gestión humana que permita distinguir humanistas de prácticas funcionalistas. En otras palabras, implementar una mirada crítica a la Administración y sus prácticas (Hernández, Londoño, Silva y Becerra, 2019).

Ahora bien, es claro que las empresas deben generar productividad, como una vía para su propia sostenibilidad. Y es claro también que la mayoría de las organizaciones promulgan que el desarrollo personal y la calidad de vida de los trabajadores son fundamentales en sus procesos productivos (Gantman, 2017). Y para alcanzar calidad de vida, las acciones de los directivos se materializan en programas de bienestar o beneficios para los trabajadores. El problema parece ser que en la práctica no se refleja un impacto de las acciones de los directivos en la satisfacción personal de los trabajadores.

Además, la preocupación de la investigación no es la disyuntiva entre bienestar y utilidad económica, por dos razones: en primer lugar, porque consideramos que no son excluyentes. Segundo, porque lo que interesa es el efecto de ese denominado bienestar (los programas de bienestar como un instrumento de la gestión) en las capacidades, la satisfacción personal y la cohesión social.

Por otro lado, las limitaciones de la investigación se presentaron en dos frentes; en primer lugar, no todas las empresas que aparecen en el listado de los mejores lugares para trabajar accedieron a participar en el estudio. Y en segundo, algunos entrevistados prefirieron no hablar de todas las prácticas de gestión humana, por considerarlo información confidencial. Así entonces, el objetivo de la investigación fue analizar las autodenominadas empresas humanistas, a la luz de la racionalidad valorativa y la racionalidad instrumental, marcada por la rentabilidad económica (Agudelo-Orrego, 2019).

Las categorías analizadas incluyeron las siguientes dimensiones: La racionalidad valorativa: a) la búsqueda del bienestar, b) la satisfacción personal y c) el desarrollo del sujeto. Por su parte, la racionalidad instrumental: a) la búsqueda de la rentabilidad económica (Aktouf, 2017), b) una lógica eminentemente prescriptiva y c) la obtención de mayor compromiso y la máxima fuerza de trabajo.

Para el trabajo de campo, se abordaron ocho organizaciones en la ciudad de Medellín (Colombia) que tienen un enfoque de gerencia humanista. De esta manera, este documento se ha estructurado en cinco partes: primero, se describen las nociones de racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa. Esa perspectiva valorativa, que se concretiza en el desarrollo personal, la cohesión social y la satisfacción personal, será el barómetro de lo humanistas que pueden llegar a ser las empresas analizadas. Luego, se detalla la memoria metodológica de la investigación. Posteriormente, se aborda los resultados, seguidos de su discusión para finalmente puntualizar las consideraciones finales.

Fundamentación Teórica

La gestión, por un lado, en su forma clásica, ortodoxa y dominante, de corte anglosajón, e inspirada en Adam Smith y Frederick Taylor, se enmarca en una lógica esencialmente funcionalista (Martino, 2022). Autores como Mc Gregor (1996) citado en González (2007) plantea una concepción de la organización humanista desde su propuesta funcionalista donde el trabajo debe constituir una fuente de satisfacción (el trabajador realiza su labor como un juego) o de castigos (el trabajo se evitará en lo posible).

El funcionalismo configura la idea de racionalidad, sugiriendo que prácticas aparentemente irracionales pueden ser inteligibles cuando cumplen una función social. En ese sentido, en este apartado se aborda el funcionalismo en el *management*. Para ello, se revisa la noción de racionalidad en Weber (Weber, 2014) (Sossa, 2010). Posteriormente, se analiza qué caracterizaría una racionalidad valorativa o perspectiva humanista en gestión. Y antes de exponer la metodología utilizada en la investigación, se pondrá en cuestionamiento el propósito de la gestión humana obsesionada con la productividad.

El funcionalismo en la gestión

La formación en administración en países como Venezuela, Colombia o Chile ha sido debatida por su lógica racional pragmática, ajena a cualquier posibilidad de intervención emancipadora (Mandiola et al., 2014). Una lógica que conduce más a la alienación, anclada a la división del trabajo, que a la satisfacción de las necesidades particulares del sujeto.

La postura funcionalista en la gestión se hace evidente en los programas académicos de las escuelas de negocios, en los libros de texto y en prácticas de gestión del entorno empresarial (Carvajal, 2013; Sanabria et al., 2015). Para el gestor, la tecnología, la maquinaria, la materia prima, la información, tienen sentido y cumplen su función, si sirven para alcanzar los propósitos organizacionales. Es decir, todos ellos son considerados medios para lograr un fin. Y dado que a esos propósitos organizacionales también se supeditan el trabajo y el hombre que produce ese trabajo, la búsqueda de la rentabilidad económica puede ser fuente de alienación. Marx (2003) denuncia cinco tipos de alienación: religiosa, filosófica, política, social y económica. En la alienación económica, no se toma en cuenta a los individuos (Aguilar, 2021), pues lo que interesa al modo de producción capitalista es guiarse por las leyes del mercado e incrementar su margen de utilidad.

Ahora bien, lo que se pone en cuestionamiento no es la productividad sino el funcionalismo vestido de humanismo. Como se expuso, se reconoce que las empresas deben generar productividad para su propia sostenibilidad. Por tanto, en el entorno laboral es racional perseguir unos propósitos concretos, dentro de unos valores institucionales. En esta lógica no se consideran otros elementos del bienestar (Hermosa, 2018).

Pero ¿qué tipo de acción racional es esa? Weber (2014) plantea que la racionalidad puede ser práctica, teórica, sustantiva o formal. La racionalidad práctica juzga la actividad mundana en relación con los intereses puramente pragmáticos y egoístas del individuo.

En cuanto, la racionalidad teórica domina la realidad a través del pensamiento y las ideas explicativas que se tengan de algo. Los procesos de racionalización teórica, para Weber (2014), cobran ímpetu por la natural "necesidad metafísica" y la "irrefrenable búsqueda" para suministrarle un "sentido" coherente a los azarosos eventos de la vida cotidiana.

La racionalidad sustantiva ordena directamente la acción de acuerdo con esquemas. Pero no lo hace exclusivamente en base a un cálculo de medios-fines, sino en relación a un "postulado de valor" pasado, presente o potencial. La racionalidad sustantiva es considerada como un "canon válido" (Brie y Bengoechea, 1967), es decir, se refiere a la creencia de que, dada una circunstancia específica, existe una buena manera de hacer las cosas.

Por su parte, la racionalidad formal legitima fundamentalmente un cálculo racional con arreglo a medios-fines similar a la racionalidad práctica, pero referenciándose en reglas ya existentes y aplicadas universalmente. De aquí se puede plantear la siguiente distinción: una acción racional es aquella que emplea medios para el logro de fines (Han, 2020). Una acción razonable con arreglo a valores implica que para alcanzar los propios fines se debe tener en cuenta los fines moralmente justificados de los otros.

En esta última posición, si bien el trabajo constituye un espacio de explotación económica y violencia simbólica, también representa un apoyo para que los sujetos tengan otra relación con su destino social. Por lo tanto, "el trabajo ofrece las condiciones para una verdadera emancipación" (Quijoux, 2018, p.5). Es decir, el trabajo puede tener un poder de transformación individual de lo social, a través de la estabilidad del empleo y de los ingresos; factores que permiten la formación de una conciencia abierta y racional, porque se puede adquirir en la vida profesional una actitud progresista (Bourdieu, 2001); Conciencia abierta y actitud progresista que podrían favorecer el bienestar de los trabajadores, y contribuir con la idea de organizaciones humanistas.

Es por ello que, para operacionalizar el objetivo de la investigación fue necesario analizar los beneficios y programas de bienestar, para ver si efectivamente impactan aspectos como el desarrollo personal (Programa de las Naciones Unidas PNUD, 2019) y la construcción de un bienestar fehaciente. Pero ¿Por qué las organizaciones contemporáneas requieren o implementan programas de bienestar y beneficios para los trabajadores?

El propósito de las prácticas de gestión humana

El investigador Bauman (2013) refiriéndose a la revolución industrial, plantea que con la industrialización hubo una ruptura, una separación, entre el trabajo y quien lo realizaba: La producción y el intercambio dejaron de estar inscritos dentro de un modo de vida más general y abarcador, para entonces pasar a crear las condiciones en las que la mano de obra fuera considerada meramente una materia prima y tratada como tal. Podemos decir que fue esa misma desconexión la que dejó a los trabajadores y su capacidad de trabajo en libertad de moverse, de ser movidos, y por lo tanto de ser usados para otros "mejores" fines (Bauman, 2013).

Paradójicamente, aún con dicha desconexión, es el trabajador quien posee la fuerza de trabajo y el capital es quien necesita dicho trabajo. Al inicio del siglo XX, para obtener la fuerza de trabajo, el patrón se centraba en dar órdenes directas a los trabajadores, amparado en la vieja y conocida táctica de la zanahoria y el garrote. Posteriormente, con la escuela de relaciones humanas, "sirviéndose del esquema estímulo-respuesta, al recurso humano se le da un trato especial dados los resultados arrojados por los experimentos de Elton Mayo" (Muñoz, 2002, p. 11).

En la racionalidad instrumental del *management*, el gestor tiene la función de ser un propulsor de la cultura de la productividad con eficiencia. En este sentido, Aktouf (2001) cuestiona la gestión caracterizada por la manipulación a través de los líderes, según la cual "es más fácil modificar el comportamiento de los miembros de un grupo que el de individuos aislados y que, para hacerlo, un buen atajo consiste en cambiar el comportamiento de los jefes, para que ellos, a su vez, se lo sugieran a los miembros de su grupo" (p.20).

Ahora bien, en el discurso del *management* contemporáneo, las acciones de los directivos que señalan preocuparse por los trabajadores y ser humanistas, usualmente se traducen en programas-instrumentos de bienestar, beneficios, prácticas de empoderamiento, flexibilidad laboral, polivalencia, etc. Hoy, el propósito del área de gestión humana parece ser diseñar esos instrumentos para lograr un trabajador motivado, comprometido y productivo. De esta forma queda explícitamente indicado en uno de los *best seller* más populares en las escuelas de negocios:

El ejercicio y las actividades sociales son dos de las principales fuentes de las emociones y de los estados de ánimo. *Blizzard* ofrece a sus empleados clases de yoga, una cancha de volibol de playa, una pista para ciclismo y un gimnasio, donde pueden ejercitarse y socializar. Al igual que muchas otras organizaciones, *Blizzard* considera que esas actividades fomentan que haya empleados más felices, más saludables y más productivos (Robbins, 2013, p. 146).

Dichos programas y beneficios son lo que De Gaulejac y Hanique (2018) llaman el *soft*: todo aquello material, inmaterial o simbólico que la organización ofrece, como salarios, recompensas, reconocimiento, carrera profesional, bienestar etc. El *soft* es algo que seduce, que busca amortiguar el *hard*. El *hard* no es solo las extenuantes jornadas de trabajo, la opresión burocrática o la rutinización del trabajo, sino también la alienación derivada del fraccionamiento del objeto de producción y de su sujeto, frente a un proceso y un producto que gradualmente se deja de percibir como propio (Hermosa, 2018). En pocas palabras, el *hard* se refiere al sacrificio que hay que hacer para tener derecho al *soft*.

Al respecto, Quijoux (2018) considera que, desde el interés en la tarea hasta las recompensas simbólicas, desde la convivencia hasta la libertad de producir, todos estos "márgenes de libertad" y "beneficios" no son formas de emancipación del trabajo, sino, por el contrario, todas las propiedades de la propia sumisión.

Resumiendo, se puede proponer lo siguiente: la lógica de la gestión contemporánea es usualmente instrumental: el fin justifica los medios. El discurso gerencial afirma que el bienestar de los trabajadores es fundamental y, por lo tanto, los directivos diseñan diversos programas de bienestar. Y estos programas son sujeto de medición en las encuestas aplicadas por *Merco* o *Great place to work*, para construir sus listados de los mejores lugares para trabajar.

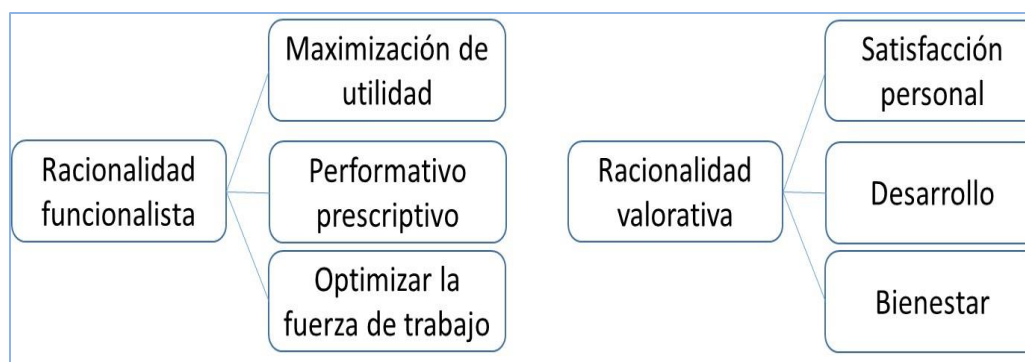
Pero si los programas y acciones implementadas por las áreas de gestión humana buscan propiciar la "sensación" de bienestar y "activar" la motivación, con el único propósito de que los trabajadores sean más productivos, nos encontramos ante una lógica conductista estímulo-respuesta. Nos encontramos ante una racionalidad práctica o instrumental. Y esta lógica está lejos de ser humanista, desde el lente de la racionalidad valorativa (Román, 2019).

En consecuencia, en este estudio también se analizaron los fundamentos (en términos de racionalidad valorativa y racionalidad instrumental) de las decisiones de los directivos encaminadas a generar bienestar, y la correspondencia de esas decisiones con: las capacidades de las personas, la satisfacción personal asociada al ejercicio del trabajo y la construcción de una cohesión social-organizacional. Las capacidades acá son entendidas como un conjunto de combinaciones de funcionamientos, y cosas que una persona valora ser o hacer (Nussbaum, 2012).

En tal sentido, Nussbaum (2012) describe tres tipos de capacidades; 1) básicas: que son aquellas innatas a la persona, que requieren de las oportunidades para ser completamente humanas; 2) internas: las características propias de las personas y 3) combinadas: las capacidades internas combinadas con condiciones externas para el ejercicio de la función. Estas capacidades se retomarán en el apartado discusión. De esta forma, en la investigación el bienestar se entiende como un estado y no como un instrumento, como usualmente es visto por las áreas de gestión humana.

En esa medida, para las dos categorías preliminares se definieron las siguientes dimensiones. La racionalidad valorativa caracterizada por: a) la búsqueda del bienestar, b) la satisfacción personal y c) el desarrollo del sujeto. Y como se expresó en la introducción de este documento, se entiende por humanistas las organizaciones donde las acciones de los directivos y los efectos sobre los sujetos pueden inscribirse en una racionalidad valorativa. Por su parte, la racionalidad instrumental está marcada por: a) la búsqueda de la rentabilidad económica (Quintana-Lombeida, 2019); b) una lógica eminentemente prescriptiva y performativa, y c) la obtención de mayor compromiso y la máxima fuerza de trabajo. Estas dimensiones permitieron construir los instrumentos de producción de la información para el trabajo de campo en las empresas (Figura 1).

Figura 1. Dimensiones de las categorías preliminares



Fuente: elaboración propia de autores (2020) realizada para operacionalizar las categorías centrales.

Método

Esta investigación se desarrolló bajo el método de investigación cualitativa con enfoque interpretativo. Es importante precisar que este tipo de investigación, con enfoque interpretativo, no tienen la pretensión de generalizar los resultados ni de probar teorías (Bonilla y Rodríguez, 2005). Más bien busca, darles sentido a los datos, producidos mediante técnicas interactivas como la entrevista o los grupos focales. Y dicha interpretación se apoya, metodológicamente en la construcción de categorías a partir de la segmentación y codificación de datos, que le permiten al investigador pensar con ellos y a cerca de ellos (Coffey y Atkinson, 2003).

Diseño

Para el diseño se siguió el enfoque de Galeano (2004). Con este enfoque, en primer lugar lo que se busca es realizar una exploración del terreno y de las categorías preliminares. Este proceso está descrito en la primera etapa, como se presenta en esta misma sección. Allí fue fundamental la técnica de la

observación. Posteriormente se hace una focalización, en la cual los investigadores se concentran en las categorías más relevantes.

En este caso, la focalización se apoyó en entrevistas semiestructuradas, posterior a ello, se realizó la profundización, mediante la cual se construyeron las categorías emergentes, que permitieron tener una comprensión profunda del objeto de estudio. El trabajo de campo indagó por las decisiones y acciones directivas encaminadas a generar bienestar y por el espíritu de esas acciones, revisando si obedecen a una lógica instrumental o a una lógica valorativa que contribuya con la satisfacción personal, la cohesión social y el desarrollo de los sujetos, a través de sus capacidades. En términos del terreno, la investigación se apoyó en entrevistas semiestructuradas con gerentes y directivos de gestión humana, en ejercicios de observación y en entrevistas con empleados.

Participantes e instrumentos

En cuanto a los participantes, se contó con doce empleados, tres gerentes y cinco directivos de gestión humana. Este trabajo de campo se hizo en dos etapas, en ocho organizaciones grandes de Medellín (Colombia). Los instrumentos utilizados para la producción de la información fueron las entrevistas semiestructuradas y procesos de observación en dos etapas.

Primera etapa

En la primera fase se visitaron ocho organizaciones, en donde se realizaron procesos de observación, que se consignaron en la siguiente ficha.

Tabla 1. *Ficha de observaciones*

Nombre de la organización	Número de empleados	Fecha de la visita
Persona o cargo que acompaña la visita de observación		
Prácticas y comportamientos de los trabajadores asociados a las categorías preliminares		
Orientación valorativa	Orientación funcionalista	Orientación paternalista
Otras observaciones útiles para profundizar en las entrevistas		

Fuente: elaboración propia (2020).

Esas organizaciones se eligieron porque promueven la imagen corporativa de ser humanistas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Empresas que aparecen en el ranking de los mejores lugares para trabajar
2. Comentarios de los mismos directivos sobre prácticas de gestión humanistas

3. Elementos como el slogan o la publicidad
4. Dicen tener prácticas de gestión humana diferenciadoras.

Todas estas son organizaciones grandes, entre 200 y 2.000 empleados, con el capital económico para pagar los sondeos que hacen consultoras en gestión humana como: *Merco, Great place to work o Haygroup*.

En cuanto a la misión institucional, las organizaciones estudiadas se encuentran en los sectores de: salud, telecomunicaciones, autopartes, cemento y grandes superficies distribuidoras. En estas organizaciones se entrevistó a seis gerentes generales y a cuatro directores de talento humano. Algunas de las preguntas durante la entrevista estuvieron relacionadas a:

- ¿Cómo se promueve la productividad en la organización?
- ¿Qué situaciones impulsaron la implementación de prácticas de gestión humana diferenciadoras?
- ¿Cómo han recibido los colaboradores la implementación de esas prácticas?
- ¿Qué prácticas se desarrollan para fomentar la cohesión social en la empresa?
- ¿Por qué puede decirse que esta es una organización humanista?

Después de las entrevistas, y de acuerdo con las categorías preliminares del estudio (racionalidad instrumental y racionalidad valorativa), se identificaron las organizaciones que tenían tendencia a la racionalidad valorativa, en alguna de sus tres dimensiones: búsqueda del bienestar, satisfacción personal y desarrollo del sujeto. Esta primera etapa permitió delinear tipologías ideales para agrupar organizaciones: funcionalistas, paternalistas, humanistas.

Segunda etapa

Para considerar si una organización tiene una orientación valorativa, se requirió examinar la articulación entre programas de gestión humana y la satisfacción de los colaboradores, el desarrollo de capacidades en los trabajadores, y la construcción de cohesión social. Para cimentar esta articulación, en la segunda etapa se entrevistaron entre uno y dos empleados por cada empresa. El propósito de esta etapa fue validar las categorías emergentes y escudriñar qué tan humanistas son las empresas que dicen ser humanistas, en términos de la racionalidad valorativa.

Para el análisis de la información se construyó una matriz, siguiendo la metodología de [Bonilla y Rodríguez \(2005\)](#). En las columnas se ubicaron los nombres de las organizaciones y en las filas, las dimensiones de las categorías. Las celdas se fueron llenando de contenido con las prácticas de gestión humana y con expresiones de los entrevistados ([Habermas, 2003](#)). La formación de contenido de dichas categorías se hizo con análisis del discurso y se dio bajo la siguiente premisa: se consideran humanistas las empresas donde las prácticas y programas de gestión humana impactan positivamente el desarrollo humano (a través de capacidades), la satisfacción personal y la cohesión social, y, el fundamento detrás de estas

prácticas no es la mera búsqueda de la productividad. Este análisis permitió configurar o clasificar las prácticas de gestión humana de estas empresas. Esas prácticas se clasificaron en paternalistas, funcionalistas y valorativas, como se indica la Tabla 1, del apartado de resultados. La tabla se construyó a partir de estos tres enfoques y las respectivas categorías y subcategorías identificadas.

Resultados

Las consultoras en gestión humana publican un listado denominado “los mejores lugares para trabajar”, amparadas en ciertas prácticas de gestión humana. Pero cuando se analizan esas prácticas, como se ha realizado en este estudio, con la lupa de la racionalidad valorativa y la racionalidad instrumental, y desde la perspectiva de los empleados, se encuentra que dichas prácticas están movidas por una racionalidad instrumental.

La utilización de las nociones de racionalidad valorativa y racionalidad instrumental permitió identificar que hay empresas cuyas prácticas se encuentran clasificadas dentro de uno o dos enfoques simultáneamente, dependiendo del fundamento de las políticas implementadas por los gerentes. De acuerdo con los conceptos de racionalidad instrumental (medio-fin), se analizaron las prácticas en las organizaciones, encontrando que cada enfoque, funcionalista o humanista, se vincula con estilos particulares de liderazgo.

El concepto de paternalismo emergió durante el análisis de las entrevistas: son empresas que promueven la productividad, o la presión para producir, bajo una lógica de benevolencia hacia los trabajadores, la autoridad, la confianza y la buena voluntad, donde la racionalidad medio-fin es menos evidente. Más adelante se amplía esta idea de paternalismo. Las expresiones de los entrevistados que sustentan este enfoque se pueden apreciar en la siguiente tabla, en la tercera columna.

Tabla 2. Matriz del análisis de resultados; categorías, subcategorías y prácticas de gestión humana

Categorías	Funcionalista (acción con arreglo a fines, racionalidad instrumental)			Racional valorativo (acción con arreglo a valores, racionalidad normativa)			Paternalista (mezcla de acción tradicional y/o afectiva, posiblemente normativa) y no necesariamente instrumental		
Subcategoría	Max ganancia/valor (\$)	Desempeño laboral productividad como fin	Racionalidad instrumental	El bienestar como fin y la productividad como uno de los objetivos	Desarrollo de la salud física mental	Valoración del ser y la satisfacción	Promueve el bienestar	Reconocimiento de la autoridad	Relación de dependencia y subordinación
Prácticas de gestión humana	Bonificaciones y beneficios tradicionales para promover la productividad	Aplicación de Indicadores financieros y sociales	Puertas abiertas para generar confianza y productividad	Principio ganar-ganar: el trabajador y el empleador tienen beneficios y satisfacción mutua en un entorno cooperativo	Calidad de vida familiar como base del bienestar	Beneficios reducción horas laborales	Fiestas y paseos establecidos por la dirección como clave para generar buen ambiente	Bonificaciones extras en función de generar gratitud y lealtad por parte de los empleados	Promover beneficios y control de estos por la dirección
	Productividad, tiempos y costos de producción	Tertulias y reuniones que promueven cohesión y productividad	Polivalencia como estrategia	Beneficio de la Alimentación una forma consciente para generar bienestar y salud del trabajador	Bonificaciones colectivas no se fomenta la competencia	Buen trato, trabajo más colectivo		Bonificaciones que pueden ir más allá pero que establecen una relación de dependencia y posiblemente de deuda con la compañía	Cuando se proporciona la alimentación no se evidencia una intencionalidad explícita de productividad, por lo general es un beneficio adquirido
		Puertas abiertas para generar cercanía Y con el fin de generar conciencia del servicio "la cara amable" de la compañía son los trabajadores	La Alimentación aumenta la productividad, esto es una ventaja porque hay mayor energía y salud para el trabajo	Alto grado de empatía cordialidad y conectado con las necesidades de los trabajadores y los usuarios	Cercanía auténtica de los líderes con los trabajadores genera bienestar mental	Estabilidad; confianza auténtica	Cercanía pero la autoridad está presente		Préstamos que buscan enganchar más y comprometer a los trabajadores

Fuente: elaboración propia de autores (2020).

El enfoque funcionalista se caracteriza por una racionalidad instrumental, basada en la maximización de las ganancias y la vida laboral productiva como fin en sí mismo. Es un modelo en el cual se pueden clasificar varias empresas, aunque estas aparezcan en los listados de Merco. Una parte de las entrevistas permite afirmar que existen organizaciones productivas donde el fin único y explícito consiste en la maximización de las ganancias, y donde la satisfacción del trabajador es un medio que aumenta las probabilidades de obtener mejores resultados para la empresa. Las expresiones de los entrevistados que sustentan este enfoque se pueden apreciar en la Tabla 2, en la primera columna.

En estas organizaciones estudiadas, se pudo identificar que la racionalidad valorativa se caracteriza por la búsqueda de bienestar como fin en sí mismo, para fomentar la salud física y mental, la satisfacción y el desarrollo basado en capacidades emancipadoras. Esas capacidades pueden interpretarse como un resultado del bienestar. Las expresiones de los entrevistados que sustentan este enfoque se pueden apreciar en la segunda columna de la Tabla 2.

También se identificaron algunas pocas organizaciones donde los gerentes muestran, mediante sus prácticas, que se va más allá del bienestar "aparente", es decir, en estas organizaciones, el bienestar no es considerado un medio para alcanzar la productividad y no se establece por hábito de las áreas de gestión humana. En este tipo de organizaciones no se busca la rentabilidad a toda costa, por el contrario, se anima un equilibrio entre vida laboral y personal, donde el bienestar concreto (en este caso considerado un fin) se prioriza y se materializa en el desarrollo de capacidades. La expresión «no se busca la rentabilidad a toda costa» no quiere decir que la empresa no sea productiva o que los directivos subvaloren la rentabilidad, lo que se observa allí es que una auténtica calidad de vida que le permite al trabajador llegar a ser mejor en lo que hace y, a largo plazo, esto conduce a la productividad.

Las prácticas identificadas en estas empresas analizadas y que tienen un enfoque paternalista buscan promover el bienestar acompañado de autoridad y protección, esto significa que se genera un vínculo trabajador-empresa a través de ciertos beneficios para los trabajadores, donde no hay necesariamente efectos en las ganancias de la empresa o en la productividad. Asimismo, se observan relaciones de dependencia y subordinación directas o sutiles entre los empleados de todos los niveles y el gerente. Este enfoque puede generar ciertas contribuciones en las capacidades humanas de los trabajadores, aunque no es el fin en sí mismo del enfoque directivo. Es más bien, una organización que intenta no ser cuestionada por las decisiones que toma, que quiere mejorar su imagen corporativa, pero que puede generar cierta alienación en los trabajadores.

En otras palabras, los directivos, amparados en su benevolencia hacia los trabajadores y la idea de protección, se consideran humanistas, desconociendo que la membresía del club de golf no es necesariamente lo que genera satisfacción personal al trabajador. Prebendas como la membresía y la oferta de otros programas son, precisamente, lo que evalúan los cuestionarios estandarizados de Merco.

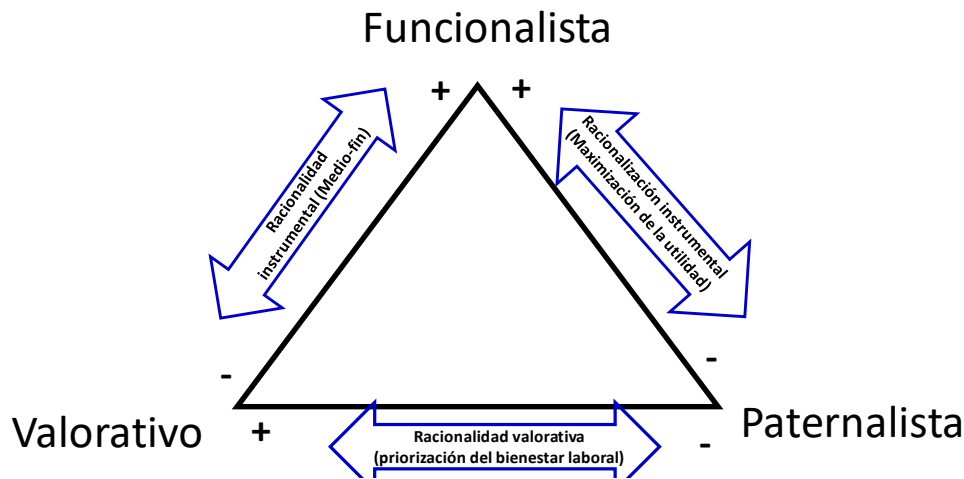
La distinción entre racionalidad subjetiva y objetiva permite comprender mejor este enfoque paternalista. “La racionalidad subjetiva adopta una connotación descriptiva, ya que no hay manera de comparar los juicios subjetivos de valor, mientras que la racionalidad objetiva, al ser quien determina con el auxilio de la ciencia la corrección de los medios para alcanzar ciertos fines, adquiere cierto carácter normativo” (Scalzo y García, 2018, p. 16).

El proceso de racionalización ha llevado a concebir al trabajador como un medio para alcanzar un fin: alto desempeño organizacional con maximización de la rentabilidad. Algunos gerentes han puesto en marcha este tipo de racionalidad y han buscado legitimarlos, otorgando beneficios a los trabajadores, para vender su “lado” humanista. Otros han encontrado alternativas a esta racionalidad instrumental y han promovido una organización diferente, dado que priorizan el bienestar sin dejar de considerar los indicadores bajo los cuales las empresas son medidas.

Al revisar las respuestas de los participantes se evidencia la presencia simultánea de dos de los tres enfoques, pero con tendencia a uno de ellos, como se puede apreciar en la Figura 2. En otras palabras, se pueden encontrar organizaciones que pueden ser predominantemente funcionalistas y tener rasgos de paternalismo o del enfoque valorativo. Por esta razón, en el análisis se incluyeron dos tendencias para cada categoría. Por ejemplo, si tomamos la lógica funcionalista y la lógica valorativa, en una misma empresa, algunas prácticas reflejan una mayor racionalidad instrumental (en términos de la relación medios y fines) y, por lo tanto, esa práctica se aproxima a lógica funcionalista. Eso es lo que simboliza el signo más (+) en la Figura 2.

De la misma manera, algunas prácticas identificadas en las empresas tienen una tendencia a ser más valorativas y por lo tanto, esa tendencia se simboliza con el signo menos (-) en la figura 2. Estos análisis (que se presentan en la siguiente sección), también se efectuaron para la dupla enfoque funcionalista/enfoque paternalista y para la dupla enfoque paternalista/enfoque valorativo, como se puede apreciar en la Figura 2. La principal conclusión de estos resultados es que las prácticas de gestión humana, analizadas con el marco teórico de la investigación, no son exclusivamente funcionalistas o paternalistas, es decir, se observó que tienen características combinadas de las tres lógicas aquí estudiadas.

Figura 2. Tendencias de las prácticas y enfoques de gestión



Fuente: Elaboración propia de los autores (2020).

Ahora bien, en empresas definidas por el enfoque valorativo también se identifican rasgos de organizaciones catalogadas como funcionalistas o paternalistas. De igual forma, en la gestión que busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores, también hay algunas prácticas gerenciales que se ubican en el funcionalismo que promueve la productividad empresarial (Botero, 2020). Es decir, se caracterizan por prácticas que consideran a los trabajadores como entes de los cuales pueden valerse para alcanzar fines utilitaristas. Por ejemplo, algunas empresas utilizan la práctica de polivalencia que consiste en rotar a un trabajador por distintas partes del proceso productivo. Esta práctica constituye una iniciativa de interacción (que podría favorecer la cohesión) y de desarrollo de capacidades, pero también de productividad.

Discusiones

En los últimos años, el discurso del *management* dice enfatizar la libertad, la flexibilidad y el empoderamiento de los trabajadores. Enuncia cuestionar la opresión burocrática, la rutinización del trabajo y otros aspectos que encierran la creatividad de los empleados (Gantman, 2017). Sin embargo, parece ser que este discurso produce y reproduce prácticas de gestión que proclaman la subordinación de los medios a los fines, es decir, a los objetivos de productividad y rentabilidad. Adicionalmente, en el entorno de las empresas se construye el imaginario de que dicha subordinación es la única vía a los objetivos organizacionales. De allí que, para referirse a los trabajadores, usualmente se utiliza la expresión «la nómina». Y de allí también que el bienestar sea considerado un costo. Nómina y costos que deben reducirse pues atentan contra el margen de utilidad económica.

Nuestra discusión parte de que una organización con un auténtico enfoque valorativo puede buscar legítimamente tanto el bienestar de los trabajadores como la productividad en la organización. Y en este enfoque, el bienestar puede estar asociado a las capacidades, tal como lo plantea Nussbaum (2012). Por ejemplo, la posibilidad que tienen los trabajadores de desarrollarse en una organización, a través de planes de formación y oportunidades de aprendizaje, que les permitan potenciar sus habilidades en el cargo y en la organización, es un factor que promueve las capacidades combinadas de las personas. Esta situación se observó en las empresas *O1, O2 y O5*.

La propuesta de las capacidades centrales (Nussbaum, 2012) se fundamenta en el ser y el hacer de los individuos. Por lo tanto, cuando una empresa toma la iniciativa de crear ambientes que privilegian el bienestar y la salud física (gozar de buena salud), el disfrute de actividades de ocio y la libertad de conciencia, se puede hablar de una preocupación real o auténtica por promover políticas de bienestar laboral (Vargas y Pérez, 2019). Un ejemplo de estas prácticas es el tiempo libre para disfrutar en familia, lo que hace que el trabajador se sienta reconocido integralmente, como trabajador y miembro de una familia. En este sentido, y de acuerdo con los entrevistados, las organizaciones *O8 y O6* reconocen que se promueve un ambiente laboral, para el desarrollo de relaciones de reconocimiento de los sujetos. Asimismo, los participantes del estudio identifican que en las empresas existe una valoración por la calidad de vida familiar, lo que favorece las capacidades de los trabajadores.

En las prácticas de gestión con enfoque valorativo no se busca la rentabilidad a toda costa. Pero esto no quiere decir que la empresa no sea productiva. Al contrario, una genuina calidad de vida le permite al trabajador llegar a ser mejor en lo que hace. Estos hallazgos contradicen el imaginario, usual en directivos con enfoque de racionalidad instrumental, de que la subordinación de los medios a los fines es la única vía a los objetivos organizacionales (Cohelo, et al., 2018). Ahora bien, esto no es nuevo. Desde Hawthorne se sabe que tratar bien a los trabajadores favorece la productividad, pero precisamente esa lógica estímulo-respuesta, propia de la escuela de relaciones humanas, es funcionalista.

En esa lógica el bienestar es un programa, un instrumento, un estímulo para buscar una respuesta: la productividad. Lo aparentemente nuevo es si la organización que se llama ser humanista se ocupa efectivamente en contribuir con genuinos estados de satisfacción personal en el lugar de trabajo, por el desarrollo de capacidades, por la construcción de cohesión social, que les permitan a los denominados colaboradores tener un bienestar personal. Bienestar que, aunque puede estar articulado a instrumentos de gestión, parece estar muy asociado a acciones razonables, tal como fueron definidas anteriormente. Alcanzar mis propios fines considerando los fines moralmente justificados de los otros.

Al analizar las dimensiones de la racionalidad valorativa y contrastarlas con algunas capacidades centrales, como el bienestar y salud física, el ocio y la razón práctica, se evidencia una cierta afinidad de

estas capacidades. Y esta afinidad se da gracias a que, en las empresas, cuyo enfoque es racional valorativo, se busca el bienestar de los trabajadores, se propende por un equilibrio entre la vida familiar y laboral, la salud física y mental es un fin en sí mismo, y se valora al ser humano.

Por consiguiente, puede afirmarse que una organización puede ser humanista sin dejar de ser productiva, donde cada acción o práctica organizacional no tenga que ser racionalizada en términos de ganancias. De aquí se puede concluir que uno de los fines de una organización caracterizada por una racionalidad valorativa es mejorar la calidad de vida laboral y el desarrollo de capacidades de los trabajadores, sin perder de vista los indicadores de gestión de la compañía.

De acuerdo con Weber (2014) las acciones racionales con arreglo a fines y las acciones racionales con arreglo a valores pueden coexistir de manera simbiótica. De esta relación puede resultar un tipo de acción que satisface todas las condiciones de racionalidad práctica (cálculo de medios-fines y la orientación por valores). Por lo tanto, estas acciones posibilitan simultáneamente la resolución tanto de problemas pragmático-adaptativos como de sentido (Scalzo y García 2018). Este tipo de racionalidad articulada explicaría muy bien el fundamento del estilo paternalista encontrado en diferentes organizaciones, donde, paralelamente con los sentimientos de alienación, se pueden percibir contribuciones con las capacidades de las personas. La simbiosis de las prácticas de gestión encontradas en las empresas permite construir el análisis siguiente a partir de la figura 2 (anteriormente presentada).

- **Racional funcionalista-valorativo (instrumental):** es un estilo que busca, en general, la productividad a toda costa, y se logra a partir de diferentes estrategias de gestión cada vez más sofisticadas, manipuladoras y/o alienantes. Los directivos buscan comprometer los trabajadores no a través de la fuerza o de las penalizaciones sino a partir del autoconvencimiento de que la empresa les ofrece muchos beneficios (*el soft*), los cuales deben ser recompensados con la productividad (*el hard*), y no necesariamente con la lealtad. Y esto tiene un efecto en los trabajadores. Ellos los saben. Saben que les están dando algo para luego cobrárselos, es decir, que luego deben optimizar su propia fuerza de trabajo.

Y en esa carrera por optimizar su fuerza de trabajo se genera individualismo (Bermúdez, 2020). Y este saber lo manifiestan los trabajadores en sus discursos. Algunas acciones concretas en este enfoque se traducen en cercanía con la gerencia, la idea de puertas abiertas y la flexibilidad del tiempo. El directivo espera que estas acciones incidan en el comportamiento. Asimismo, se detectaron otras estrategias como el empoderamiento, el fomento de vida saludable y mensajes como “la cara amable de la compañía son los trabajadores”. En contraste, la contratación de los trabajadores se hace por terceros y a término definido. Algunas de estas prácticas de gestión son bastante comunes en la organización O7 y son prácticas descritas por Luring et al. (2018).

Lo particular es que, en este tipo de organizaciones, los instrumentos de bienestar no tienen impacto en la satisfacción o en las capacidades de los trabajadores. No obstante, los trabajadores no consideran la empresa como funcionalista posiblemente debido al nivel de alienación o por el número de beneficios recibidos en comparación con otras organizaciones. Y aunque en estas organizaciones también se observó el mensaje de que el bienestar y la calidad de vida son fundamentales en los procesos organizacionales, puede concluirse que dicho discurso está lejos de ser realizable.

- **Racional funcionalista-paternalista (instrumental):** Este estilo se pudo vislumbrar en la empresa *O6* en la cual la productividad es el centro de gestión del líder. Aquí se identifican ciertos privilegios de los trabajadores, según el nivel de jerarquía que han escalado en la empresa. Un ejemplo de beneficios es escuchar música en el puesto de trabajo. Los empleadores destacan que esta es una estrategia que genera mayor productividad, pero se promueve como beneficio para los trabajadores (Esguerra, 2018). También se identificó que en la empresa solo se contrata directamente una parte del personal (30%), y el resto se hace por empresas temporales. En palabras de los entrevistados, esto genera desequilibrios e inconformidades, que no deberían estar en empresas que se venden como los mejores lugares para trabajar.

Valorar al ser humano pasa por aspectos materiales como el tipo de contrato, e inmateriales como el respeto a su dignidad (Ruiz, 2019). Es bastante cuestionable que, en las organizaciones del listado de *Great place to work*, exista un alto porcentaje de trabajadores contratados con empresas temporales.

Aunque la gestión está atravesada por el funcionalismo, la mayoría de las organizaciones promulgan que el bienestar de las personas es fundamental en sus procesos (Cuevas y Rodríguez, 2017). Sin embargo, pareciera que tal promulgación no deja de ser un simple discurso, sobre todo cuando en una empresa se evidencian programas de bienestar orientados a tener contentos a los trabajadores para que estos sean más productivos. La fuerza de trabajo se compra y se vende como una mercancía más, olvidando al ser humano que está detrás de ella.

Además del olvido al ser humano, se observó que, en estas organizaciones esos programas parecen no tener mucho impacto en la satisfacción o desarrollo personal. ¿Por qué puede pasar esto? Tal vez porque cuanto más se separa el trabajador del objeto, más se pierde de sí mismo (Marx, 2003). Así, el trabajador ya no se afirma en su trabajo, y el trabajo deviene alienante porque en él, el hombre se vuelve sólo un medio. De manera que, si el trabajador se pierde de sí mismo, si no se afirma en su trabajo, ¿cuál es el rol de los programas de bienestar? ...O para ser más agudos, ¿cuántas preguntas del cuestionario de Merco están orientadas a medir la alienación de los llamados "colaboradores"?

- **Racional valorativo-paternalista (no necesariamente instrumental):** en este enfoque prevalece la autoridad y la admiración por la figura del gerente. Los trabajadores que desean estudiar obtienen permiso. Y aunque en ocasiones deben pagar las horas, se les otorga flexibilidad horaria para cumplir con los objetivos laborales. Esto permite que los trabajadores se desarrollen, aunque tengan cierta dependencia de las decisiones del gerente (Cohelo et al., 2018). En las empresas *O3*, *O4* y *O5*, se manifestó la importancia del desarrollo del personal, pero sus líderes inyectan en los trabajadores un espíritu de responsabilidad, apoyados en su autoridad. Los contratos son directamente con la empresa, lo que refuerza un vínculo personal con el gerente.
- **Racional valorativo-funcionalista (no instrumental):** este estilo se caracteriza, de acuerdo a las entrevistas realizadas en las organizaciones *O2* y *O1*, por una cercanía auténtica de los líderes con los trabajadores, y aunque no se promueven los privilegios, sí hay una clara visión de los objetivos y metas. Hay una racionalidad valorativa en la medida en que se considera a los trabajadores en su condición humana, como personas que están aportando a la empresa y, por lo tanto, requieren ser tratados desde sus múltiples dimensiones, entre ellas la familiar (Hermosa, 2018).

Se encontró que las acciones que entran en esta clasificación se interesan por el tiempo libre para la familia, por el balance entre vida laboral y personal, sin dejar de ser productivos durante el tiempo laboral. Algunas prácticas concretas observadas en este enfoque directivo están asociadas con contratos a término indefinido, el respeto que sienten las personas por parte de sus directivos, la participación efectiva que pueden tener en algunas decisiones y el ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo. En esta investigación se pudo evidenciar que, en estas organizaciones, la satisfacción personal está asociada a la construcción de sentido hacia el producto; el desarrollo personal, con las capacidades tanto a nivel profesional como personal; y el bienestar con la cohesión social y con la idea de pertenecer a la organización.

Durante las entrevistas se observó un nivel de empoderamiento en el discurso de los empleados de las empresas *O2*, *O4* y *O5* debido al grado de integración, cohesión y a la estabilidad que los empleados han tenido en estas empresas. Este empoderamiento está muy conectado con el estilo racional valorativo y funcionalista-valorativo (Scalzo y García, 2018). Así entonces, puede decirse que una organización no funcionalista se diferencia de una funcionalista no por el número de beneficios ofrecidos a los trabajadores o de programas de bienestar, sino, más bien, por la posibilidad de encontrarle sentido tanto al proceso productivo como al producto, por la satisfacción personal y por la cohesión social que se cimienta en la empresa. Esta diferencia también se fundamenta en las posibilidades que tiene el sujeto, en el lugar de trabajo y en el ejercicio de trabajar, de encontrarse, de realizarse.

Finalmente, es necesario reiterar que para el análisis la investigación utilizó como lente la racionalidad valorativa. Y es indudable que el análisis de las empresas humanistas puede hacerse desde otros lentes.

Conclusiones

De acuerdo con los hallazgos, es claro que existe cierto sincretismo de características que permiten identificar diferencias sutiles en los comportamientos y formas de trato hacia los trabajadores.

Por otro lado, se sigue constatando que en algunas compañías prevalece una mirada instrumental, donde los trabajadores son medios para lograr los fines de rentabilidad. Incluso en empresas que venden la imagen corporativa de ser el lugar ideal para trabajar. Y aunque existen empresas que tienen un número importante de programas de beneficios y bienestar para los empleados, estos beneficios siguen siendo un estímulo para que los trabajadores sean productivos. Es decir, persiste, en las áreas de gestión humana, una lógica conductista estímulo-respuesta. Adicionalmente, se observa que, aunque esos programas sean manifestaciones de lo que "recibe" el trabajador, eso no se traduce necesariamente en bienestar, ni en satisfacción personal de los sujetos.

Una empresa donde se valoran las personas, buscando desarrollar las capacidades humanas de los trabajadores y, además, se cumple con la productividad, es una organización con un enfoque racional valorativo funcionalista, pero no necesariamente es instrumental. De manera que no importa el número de beneficios o de programas de bienestar, sino la posibilidad que tiene el sujeto de realizarse en el ejercicio laboral.

En otros términos, las empresas humanistas no son, necesariamente, las que más programas y beneficios ofrecen, ni las que figuran en los listados de los mejores lugares para trabajar. Esta situación lleva a una ramificación. Por un lado, están las organizaciones donde el bienestar solo es un instrumento para la productividad y esa es la filosofía detrás de esos programas. En segundo lugar, están las organizaciones con orientaciones paternalistas, donde el bienestar obedece a un acto facultativo de los directivos de otorgar ciertos beneficios a los empleados. Es decir, los programas de bienestar no son utilizados como un instrumento para la productividad. Y, finalmente, en muy pocos casos, existen las prácticas de gestión humana y los enfoques directivos donde el ser humano puede ser un fin en sí mismo. Allí, los programas de bienestar, en lugar de ser un instrumento, son una materialización de la visión gerencial donde el ser humano es verdaderamente importante. Pero esa visión gerencial no se materializa únicamente a través de esos programas, pues existe, adicionalmente, un entorno de respeto, de participación, de valoración de los sujetos-trabajadores.

Finalmente, este trabajo avanzó en identificar las tendencias y el discurso del *management* en las empresas estudiadas, el cual está asociado a la idea de generar valor agregado en las organizaciones a partir del trabajo de los empleados. Cada día las organizaciones hacen esfuerzos importantes para que el sistema de producción sea rentable mediante nuevas estrategias que implican el reconocimiento de la incidencia del sujeto trabajador en la organización. No obstante, los dirigentes de las empresas actúan, tal como la plantea Weber, bajo la influencia de racionalidades con arreglo a fines y, en ocasiones, olvidan que las acciones racionales con arreglo a valores pueden coexistir de manera simbiótica. Por lo tanto, en muchas ocasiones tal como se identificó en gran parte de las empresas analizadas, esta simbiosis puede resultar en un tipo de acción que satisface todas las condiciones de racionalidad práctica (se genera productividad y se valora los beneficios que ofrece la empresa cuya orientación está inserta en la racionalidad valorativa).

Financiamiento

Este artículo deriva del proyecto de investigación "*Organizaciones productivas y no funcionalistas*", la cual fue financiada por la Universidad Nacional de Colombia a través de la facultad de Minas.

Agradecimientos

Los autores de este artículo agradecen a los gerentes y directivos de talento humano de las organizaciones que participaron en el proyecto de investigación.

Referencias

- Agudelo Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1). <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aguilar, C. (2021). Dimensiones del concepto de enajenación en Marx. *Teoría y Crítica de la Psicología*, 16, 1-18. <https://www.teocripsi.com/ojs/index.php/TCP/article/view/362>
- Aktouf, O. (2001). *La administración, entre la tradición y la renovación*. Artes gráficas.
- Aktouf, O. (2017). *Basta de derroche. Acabar con la economía management a la americana*. Universidad Nacional de Colombia.
- Anzola-Morales, O. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>
- Bauman, Z. (2013). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

- Bermúdez, H. (2020). El voice picking: una organización del trabajo que atenta contra la subjetividad del trabajador. El caso de una cadena de comercio de alimentación al detal. *Innovar*, 30(76), 37-50. doi:doiorg/10.15446/innovar.v30n76.85193
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Editorial Nomos S.A. <https://books.google.com.co/books?id=REOIWoQuAL4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Botero, E. A. (2020). Organización y práxis: concibiendo una acción social organizada desde una postura crítica y compleja. *Contexto*, 1-12. <https://doi.org/10.18634/ctxj.9v.1i.1025>
- Bourdieu, P. (2001). *Razones prácticas, sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Brie, R., y Bengoechea, S. (1967). La racionalidad en la sociología de Max Weber. https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/4620/RU070_08_A006.pdf
- Calonje, C. (2013). Modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones humanas [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio Institucional. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660334/calonje_velazquez_maria_concepcion.pdf?sequence=1
- Carvajal, R. (2013). La crisis de la crítica. Historia y filosofía. En Carvajal, R. *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad* (pp. 53-127). Universidad del Valle.
- Cohelo, G., Villa, C., & Leite, L. (2018). A influencia dos vinculos com a organizacao sobre o bemestar subjetivo do trabalhador. *Revista psicología Organiacoes e trabalho*, 18(4), 460-467. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>.
- Coffey, A., y Atkinson, P. (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. <http://metodo3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/169/2014/10/Coffey-y-Atkinson-2003-Encontrar-el-sentido-a-los-datos-cualitativos.-Captulo-2.pdf>
- Cuevas, R., y Rodríguez, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración. *Pensamiento y gestión*, 1-25. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8647>
- De Gaulejac, V., & Hanique, F. (2018). *Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*. Points. <https://doi.org/10.4000/nrt.2974>

- Esguerra, G. (2018). Algunos elementos y saltos epistemológicos en la construcción de la administración como disciplina. *Gestión Joven*, 19(1), 145-153. <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/algunos-elementos-y-saltos-epistemol%C3%B3gicos-en-la-construcci%C3%B3n-de>
- Galeano, E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Eafit.
- Gantman, E. (2017). El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana. *Política y sociedad*, 54(1), 45-64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- Gonzalez, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 1, 1-22. http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf
- Habermas, J. (2003). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Paidós.
- Han, B. (2020). *La desaparición de los rituales. Una topología del presente*. Herder.
- Hermosa, A. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20-31. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=51cc89ff-f746-482e-b9d6-2ff099bbfc4c%40redis>
- Hernández, I., Londoño, J., Silva, L., y Becerra, L. (2019). El pensamiento crítico y sus beneficios en la Administración. *Logos ciencia y tecnología*, 11(1), 61-76. <https://doi.org/10.22335/rict.v11i1.694>
- Lauring, J., Bjerregaard, T., & Klitmoller, A. (2018). Understanding culture in international management: functionalism, constructivism, and the emerging practice turn. *International studies of management & organization*, 48, 264-276. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480869>
- Mandiola, M. (2018). La mirada decolonial al management. *Gestión y tendencias*, 3(1), 6-10. <https://doi.org/10.11565/gesten.v3i1.53>
- Mandiola, M., Imas, J., y Ascorra, P. (2014). Cambios y transformaciones en el ejercicio del Management. *Psicoperspectivas*, 13(3), 1-6. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/579/381>
- Martino, S. (2022). Aportes de polo para superar las perspectivas reductivas del homo economicus de la escuela científica de F. Taylor. *Empresa y humanismo*, 25(1), 93-110. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.1.93-110>
- Marx, K. (2003). *El capital*. Editorial Siglo XXI.

- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. *Revista Universidad EAFIT*, 38(127), 9-17. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927>
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades, Propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2019). Informe sobre desarrollo humano 2019. https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf
- Quijoux, M. (2018). ¿Sociólogo de la dominación? La cuestión del trabajo en la obra de Pierre Bourdieu. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, 3-22. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01903696/document>
- Quintana-Lombeida, M. (2019). Modelos de la administración y la transversalidad del capital humano. *Gestión Joven*, 20(2), 26-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055638>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Román, J. (2019). Riesgos, trabajo y sociedad: la subjetividad como vínculo. *Teoría y crítica de la psicología* (12), 97-116. <http://www.teocripsi.com/ojs/index.php/TCP/article/view/307>
- Ruiz, J. E. (2019). Cirugías del capitalismo. *Teoría y crítica de la psicología*, 12, 265-283. <http://www.teocripsi.com/ojs/index.php/TCP>
- Sanabria, M., Saavedra, J., y Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en américa latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209-234. <https://doi.org/10.18359/rfce.616>
- Scalzo, G., & García, S. (2018). El management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo. *Empresa y humanismo*, 21(1), 95-119. <https://doi.org/10.15581/015.XXI.1.95-119>
- Sossa, A. (2010). La alienación en Marx: el cuerpo como dimensión de utilidad. *Revista de ciencias sociales* (25), 37-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70817741003>
- Vargas, E., y Pérez, S. (2019). El trabajo precario y el trabajo decente: su impacto en la salud y en el. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 138-147. <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/index>
- Weber, M. (2014). *Economía y Sociedad*. Fondo de cultura económica.