

HERBERT SIMON (1916/2001) Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ (1934-1996), «IN MEMORIAM»

JOSEP M^a ROSANAS MARTÍ*

Este artículo, escrito con motivo del fallecimiento de Herbert Simon, a la vez que para conmemorar el 5º aniversario del de Juan Antonio Pérez López, trata de valorar comparativamente las aportaciones de ambos a la ciencia de la Dirección. Estudia los antecedentes comunes (en concreto, el trabajo anterior de Chester Barnard), y analiza en mayor detalle los conceptos-clave de Herbert Simon (racionalidad limitada, comportamiento satisfactorio) y los de Juan Antonio Pérez López (aprendizaje evaluativo, motivos de las personas en las organizaciones, misión, liderazgo), poniendo de relieve las diferencias metodológicas entre ambos. El artículo finaliza con una evaluación de las tareas pendientes en el campo de la teoría de la decisión y la organización.

Palabras clave: teoría de la organización, racionalidad limitada, comportamiento satisfactorio, aprendizaje evaluativo, aprendizaje negativo, motivos de las personas, motivos trascendentes, ética en las organizaciones.

EL PASADO 9 de febrero fallecía en Pittsburgh Pennsylvania, Herbert Simon, Premio Nobel de Economía 1978 y sin duda una de las personas que más han contribuido al desarrollo de la ciencia de la dirección, si no posiblemente la que más. Había nacido en 1916 en Milwaukee, Wisconsin, y hubiera,

pues, cumplido los 85 este mes de junio del primer año del siglo XXI de haber llegado al mismo. Mes de junio en el que se cumple el quinto aniversario del fallecimiento de Juan Antonio Pérez López, profesor del IESE y nombre que para toda una generación de académicos en el IESE viene indisolublemente ligado al de

* Josep M^a Rosanas es profesor ordinario del IESE, Universidad de Navarra.

Herbert Simon, ya que oímos el nombre de Simon por primera vez de labios de Juan Antonio.

Él fue probablemente el primer español que trabajó en profundidad los temas de teoría de la organización que se suelen considerar propios de Simon. Los trabajos de manera crítica, hay que apresurarse a reconocer, puesto que mantenía con él diferencias filosóficas profundas. Pero solía decir que le consideraba como a un primo hermano. Es decir, que, intelectualmente hablando, podían hacer un largo trayecto juntos; pero que, llegados a un determinado punto, cada uno se iba por su lado. Probablemente hubiera sido más justo que Pérez López le considerara un tío segundo, ya que Simon tenía dieciocho años más que él, y él había bebido profusamente en la fuente de Herbert Simon; pero estas precisiones no le interesaban mucho. El Premio Nobel de Simon le pareció una excelente noticia, a pesar de sus diferencias, que más allá de premiar una persona concreta, premiaba también de manera implícita un tipo de temas de investigación que él compartía, y

que iba mucho más allá de la economía convencional.

En este artículo, y como pequeño homenaje a los dos, al primero en ocasión de su fallecimiento, al segundo en el quinto aniversario del suyo, quisiera tratar de exponer de manera sencilla y breve cuáles fueron las ideas-clave de Herbert Simon y de Juan Antonio Pérez López; cuáles fueron sus coincidencias (desde mi punto de vista, muchas más que las diferencias), cuáles fueron sus discrepancias en el terreno filosófico, y qué impacto pueden tener sobre la práctica de la dirección de empresas.

LA HERENCIA COMÚN ANTERIOR A CHESTER BARNARD

INDUDABLEMENTE, la fuente común de ambos era Chester Barnard, a quien podríamos quizá informalmente considerar desde el punto de vista académico un tío-abuelo de Pérez López. Simon ha reconocido la paternidad de Barnard de una parte de su teoría. Por ejemplo, en uno de sus artículos clásicos¹, habla de «la teoría motivacional formulada por Barnard y

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

por mí...». Juan Antonio, que raramente citaba a otros autores ni en sus clases ni incluso en sus escritos, hace una excepción con Barnard varias veces, desde su tesis doctoral a sus «Fundamentos de la Dirección de Empresas»².

Chester Barnard fue con toda seguridad el primer autor que consideró las organizaciones como sistemas de cooperación entre personas, en los que darle preeminencia a alguno en particular puede no tener demasiado sentido en la práctica. No era, en cambio, el primer autor que se ocupaba de los aspectos humanos de la dirección, y probablemente no se hubiera encontrado a gusto bajo este título, que se quedaba muy corto con respecto a sus objetivos. Antes de Chester Barnard había habido otros autores que se habían dado cuenta de la importancia del tema. Baste aquí citar a tres: Mary Parker Follet, que ya en los años 20 se expresaba con una modernidad sorprendente en estas cuestiones (por ejemplo, sobre en qué consiste dar órdenes, y cómo debe hacerse), y Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (este último, buen amigo de Juan Antonio Pérez López y miembro de su tribu-

nal doctoral en Harvard), que fueron los grandes investigadores de los llamados *Hawthorne experiments* de los años 30, y que destruyeron cualquier concepción mecanicista que quisiera considerar al ser humano como elemento de producción.

Pero la contribución de estos autores anteriores a Barnard en relación con los aspectos humanos de la dirección es bastante limitada (quizá con la excepción de Mary Follet, que con frecuencia es injustamente ignorada o postergada). En general dan por supuesto que los objetivos del emprendedor, del propietario, o sencillamente del alto directivo son los que se debe tratar de conseguir; y que el factor humano es, todo lo más, una restricción para ello. Coinciden desde este punto de vista tanto con la teoría económica más convencional como con las actitudes «managerialistas» extremas, tan abundantes por desgracia hoy en día en dirección de empresas, (aunque justo es reconocer que mucho más en la práctica que en la teoría). Lo que se resume en decir que, como las personas son una posible restricción para la consecución de los objetivos «del

320

jefe», habrá que tener una ciencia que indique cuáles son los mínimos que hay que darles (en dinero, en trato, en felicitarles el cumpleaños, en lo que sea...) para que no sean un obstáculo para «sus» objetivos.

Por tanto, muchos de estos autores se ocupan del factor humano, como decía Pérez López, desde un punto de vista manipulativo. Quizá no en intención, pero sí en resultados. Le gustaba a Juan Antonio (como le gusta a Leonardo Polo³) decir que esto era realmente tratar a las personas como animales. En general, cuando escuchamos esta expresión, pensamos que se refiere a tratarlos a palos, o a exigirles algo superior a sus fuerzas, quizá hasta la extenuación. Pero a los animales, en general, no se les trata así: las personas que tienen un perro, un gato, un caballo, o un rebaño de ovejas, suelen tratarlos francamente bien. Les proporcionan comida adecuada, cobijo, les dan premios cuando se portan bien (que consiste en ser sumisos a su dueño), les castigan quizá cuando no lo son... con la exclusiva finalidad de que les puedan ser útiles. Pero no les maltratan porque sí, ni les exigen esfuerzos exce-

sivos. El punto de vista manipulativo consiste en hacer lo mismo con las personas. Se las trata bien, se les pregunta, etc., etc... para que no molesten y colaboren.

Si no queremos ser injustos con los autores citados, sin embargo, hay que apresurarse a insistir en que ésa no era, de ningún modo, su intención. No se hubieran sentido identificados en absoluto con esta posición. Precisamente fueron Mayo y Roethlisberger quienes, en los *Hawthorne experiments* ya citados, mostraron cómo las condiciones físicas del trabajo determinaban mucho menos el rendimiento del grupo que el entorno humano en el que se movía éste. Es decir, que la única explicación posible a ciertos aumentos en la productividad, incluso en trabajos muy mecánicos (los estudiados en los *Hawthorne* eran de lo más mecánico y aburrido que uno pueda imaginarse hoy), era que a las trabajadoras en cuestión «se les hacía caso». Pero, claro, de eso a tratar de «simular» que se les hace caso para que se lo crean y la productividad aumente a base de vaselina, no va más que un paso. El éxito será dudoso y, en cualquier caso, poco

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

duradero, pero mientras tanto se habrá conseguido, quizá, un cierto grado de eficacia... y se habrá hecho más difícil el problema de obtener la colaboración para el futuro de estas personas.

**EL ÚLTIMO ANTEPASADO
COMÚN: CHESTER BARNARD
Y LAS ORGANIZACIONES
COMO SISTEMAS DE
COOPERACIÓN**

CHESTER BARNARD dio un giro radical a este enfoque, entendiendo la organización como un sistema cooperativo, en el que diferentes personas tratan de colaborar en torno a un fin común, pero en el que nadie tiene una preeminencia especial. En este sentido, Barnard se anticipó a (o quizá podríamos decir, está en el origen de) los actuales enfoques basados en los «stakeholders» de las empresas (es decir, todos los afectados por ellas), en lugar de basarse únicamente en los «stockholders» (accionistas de las mismas).

Una de las razones por las que Barnard intentó elaborar una teoría de los sistemas de cooperación, fue porque se dio

cuenta de que lo «normal» en la historia de las organizaciones había sido el fracaso: el éxito duradero era la excepción. El ejemplo, ya clásico, que le debemos a él⁴, es el de que la única organización existente en la actualidad que puede reclamar para sí una antigüedad sustancial es la Iglesia Católica. Las empresas o instituciones que cuentan con más de 100 años son una rareza, no la norma; y algunas que sí tienen esa antigüedad han sufrido cambios sustanciales en su personalidad a lo largo del tiempo.

Una visión superficial de esta cuestión diría que esto se debe a los cambios del entorno. Pero, sin negar que los cambios en el entorno puedan ser en ocasiones (no siempre, ni mucho menos) sustanciales, esto sólo hace que la pregunta vaya un paso más allá: ¿por qué estas empresas o instituciones no se han adaptado al entorno para sobrevivir, sin perder su personalidad distintiva fundamental?

Para Barnard, la respuesta está en la falta de «eficiencia», en su definición particular de este concepto: las organizaciones no satisfacen suficiente-

mente los motivos de las personas que tratan de cooperar en ellas (los «stakeholders», diríamos hoy). Como podemos ver, este no es un concepto de eficiencia que coincida con el sentido que se le da habitualmente a esta palabra, y que se refiere a la relación entre el resultado y el coste de obtenerlo. Barnard lo formulaba así para poner de manifiesto que hay también costes no contables, a veces incluso inesperados *a priori*, que afectan al interior de todos los integrantes del sistema cooperativo. Costes motivacionales, les llamaba Pérez López. Dicho de otra manera, una persona puede sentirse cada vez más contenta de trabajar en una determinada organización, o cada vez menos; y esto depende sustancialmente de si esa organización satisface sus necesidades reales, integrales, como persona humana que necesita un desarrollo personal, a la vez que cubre sus necesidades materiales y le ayuda a vivir en un entorno físico soportable.

Dos elementos fundamentales en Barnard, que trataremos de resumir a continuación, forman parte de la herencia común: la teoría de los alicientes y las contribuciones

(*inducements vs. contributions*, en el original inglés), y la teoría de la autoridad.

Barnard afirma que la participación de las personas en una determinada organización viene determinada por el equilibrio entre alicientes o satisfacciones (*inducements*) y contribuciones o esfuerzos (*contributions*). Hasta aquí, puras nociones de sentido común. Va bastante más allá, sin embargo, el análisis que hace de los mismos, que supera claramente la ingenuidad con la que hoy se discuten muchas veces los sistemas de incentivos, (de nuevo, mucho más en la práctica que en la teoría). Baste señalar aquí que, en cuanto a los alicientes, distingue entre (a) los incentivos y (b) la persuasión; y que, entre los incentivos, no cuenta únicamente con los materiales, sino con cosas tan inmateriales como «el sentido de comunión», que significa esencialmente la identificación con las personas que forman la organización. Uno de sus párrafos suena sorprendentemente actual, pero fue escrito en los años 30:

«... a pesar del gran énfasis en los incentivos materiales en tiempos modernos, y especial-

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

mente en la actualidad de los negocios, no tengo ninguna duda de que, si no están ayudados por otro tipo de motivos, constituyen incentivos muy débiles más allá del nivel de las puras necesidades fisiológicas»⁵.

En la teoría de la autoridad, expone la necesidad de que ésta sea *aceptada* por el subordinado, para que sus efectos puedan ser beneficiosos. Por tanto, la autoridad reside en el subordinado más que en el jefe. El jefe tiene que ganarse la autoridad con su comportamiento: su competencia, su ejemplaridad. Como veremos, fue desarrollada por Simon de manera más estructurada, pero sus elementos fundamentales siguen siendo válidos hoy.

HERBERT SIMON Y LA RACIONALIDAD LIMITADA

HERBERT SIMON analizó con más detalle que Barnard la toma de decisiones. La Academia sueca, al concederle el Premio Nobel, lo argumentaba por

«...su contribución pionera en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones económicas».

Quizá las más grandes aportaciones de Herbert Simon a la toma de decisiones en las organizaciones hayan tenido lugar en el contexto de dos de las expresiones que ha hecho famosas: la racionalidad limitada (*bounded rationality*) y el comportamiento satisfactorio (*satisficing behavior*). Simon se da cuenta de que los seres humanos tienen severas limitaciones para comportarse como animales racionales, tal como supone la definición clásica. El modelo «racional» de toma de decisiones, por el que la persona sabe definir perfectamente un problema, conoce todas las alternativas de acción posibles, es capaz de calcular sus consecuencias y de valorarlas *a priori* de acuerdo con la satisfacción que le producirán *a posteriori*, no se da en la realidad. En alguna ocasión, Simon ha calificado este modelo racional de toma de decisiones como «olímpico»⁶. Es decir, posiblemente adecuado para Zeus en el Olimpo, pero no para personas humanas, que tienen obvias limitaciones en cualquiera de los frentes enumerados: ni son capaces de diagnosticar bien los problemas que tienen, más allá de unos síntomas; ni son capaces

324

de conocer todas las alternativas de acción, cuya generación exige un tiempo y esfuerzo considerables; ni son capaces de evaluar todas sus consecuencias, que son frecuentemente muy complejas o incluso inesperadas; ni son capaces de evaluar *a priori* la satisfacción que les producirán estas consecuencias, con lo que pueden después arrepentirse de haber hecho algo que hicieron con todo entusiasmo.

A pesar de lo cual, los seres humanos intentan ser racionales. Esto es la racionalidad limitada: un comportamiento que intenta ser racional, pero que sólo lo es de manera limitada. Quizá por ello, no consiguen optimizar ni escoger lo que sería mejor para ellos, sino que únicamente son capaces de decidir de manera *satisfactoria*, es decir, buscando una alternativa que sea suficientemente buena *a priori*, y llevando a cabo ésta en lugar de proseguir y buscar otra mejor.

Estos son los dos pilares de Simon en la toma de decisiones, que le llevaron después a estudiar los problemas de la inteligencia artificial y la psicología cognitiva; lo que hizo con un enfoque filosófico basado en el positivismo lógico, explí-

citamente aceptado por él desde su primer libro⁷, y que le llevó a basar su ciencia en los experimentos de tipo empírico.

Estos conceptos pueden parecerle a muchas personas de puro sentido común, e incluso se puede pensar que, análogamente a Monsieur Jourdain, que hablaba en prosa sin saberlo, todos hemos sido partidarios de la racionalidad limitada sin saberlo; pero, científicamente hablando, toda la teoría económica clásica está basada en los supuestos que Simon se encarga de desmontar. Uno de los grandes méritos de Simon ha sido precisamente que, en la actualidad, en todos los campos de la teoría microeconómica de mayor actualidad, como la Economía de las Organizaciones, o la Teoría de Juegos, la racionalidad limitada juega un papel de primer orden.

Su teoría de la organización está basada en buena medida (como él mismo ha reconocido, según se ha dicho) en Barnard. El aspecto de alicientes y contribuciones es prácticamente idéntico, quizá con algunas matizaciones basadas en la racionalidad limitada. Pero en dos aspectos, va notablemente más allá que Bar-

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

nard: en la teoría de la autoridad, mejor estructurada analíticamente que la de éste, aunque sobre las mismas bases; y en lo que se refiere a las lealtades y a la identificación de las personas con las organizaciones y con otras personas dentro de ellas. Resulta casi curioso que ese tema prácticamente haya desaparecido de la literatura académica y que, tratándose de una variable no medible empíricamente, la principal contribución a él se deba a alguien que ha hecho profesión de fe positivista.

Porque, en el lado negativo, el positivismo le lleva a olvidar, o por lo menos a postergar, alguno de los factores fundamentales en la obra de Barnard: los motivos de las personas, de los participantes en la organización. Como no son empíricamente verificables, un espíritu positivista los ignora. A pesar de que puedan existir y ser importantes. Ahí es donde Juan Antonio Pérez López se diferencia de él.

PÉREZ LÓPEZ Y LOS APRENDIZAJES

LA OBRA de Pérez López puede verse como una profundización en

los temas de Herbert Simon, pero a partir de una filosofía distinta. Las raíces de Pérez López eran, como sabemos todos los que le hemos escuchado alguna vez, aristotélicas, opuestas al positivismo lógico de Simon en cuestiones fundamentales.

La concepción esencial que tenía de la empresa Pérez López (muy «a la Barnard») era la de un sistema de cooperación de diversos colectivos de personas (trabajadores de todos los niveles, consumidores, ciudadanos diversos, accionistas, etc.), que hoy llamamos «stakeholders», en el que ninguno de ellos tiene un conocimiento perfecto de qué es lo que le conviene. Es decir, no es capaz de evaluar bien *a priori* (como ya había mostrado Simon) si le gustarán «a posteriori» los resultados de una determinada alternativa de acción.

La función fundamental de la dirección, entonces, es adivinarlo. No como mero juego o apuesta, sino, como ya solía decir hace años Antonio Valero, con la obligación de acertar. Sabiendo que para ello hay por lo menos tres problemas: (1) que lo que dicen las personas es en general sólo una mala expresión de lo que son

325

capaces de pensar; (2) que esa mala expresión, en ocasiones, está incluso deformada a propósito (es decir, a veces mienten); y (3) que lo que son capaces de pensar las personas no es más que un pálido reflejo de sus necesidades reales.

Lo que los antiguos llamaban «sabiduría», y el diccionario de la Real Academia define como «conducta prudente en la vida», consiste precisamente en saber discernir (nunca de una manera perfecta) cuáles son las necesidades reales de uno mismo y, por extensión, las de los demás. Nunca de manera perfecta, pero con un aprendizaje posible, que Pérez López llamaba el aprendizaje *evaluativo*, y que se distinguía de los demás aprendizajes, que él denominaba *operativos*. Estos consisten tanto en la adquisición de conocimiento abstracto por los métodos más convencionales, como la adquisición por la práctica de habilidades de todo tipo. Estos aprendizajes sólo pueden ser positivos: sólo aprendemos el bien, lo que pudiera ser malo podemos ignorarlo o evitarlo; en cambio, el aprendizaje evaluativo puede ser negativo: nos puede gustar lo que realmente no nos conviene, y podemos

saber que no nos conviene sólo demasiado tarde.

La función fundamental de la dirección, entonces, es la de tomar las decisiones que sirvan para satisfacer las necesidades *reales* tanto de los clientes (*misión externa*, en la terminología de Pérez López) como de los empleados (*misión interna*). Reales, y no percibidas, porque tanto los clientes como los empleados (y, por supuesto, la dirección) pueden equivocarse. Pero la dirección se equivocará casi seguro cuando trate de atender, *prima facie*, las demandas explícitas de empleados y clientes, sin más. Sólo acertaría con este tipo de acciones si empleados y clientes tuvieran ya una sabiduría total, y supieran perfectamente lo que les conviene.

Si, por ejemplo, la dirección se decide por un producto llamativo, que atrae inmediatamente a un gran número de consumidores y origina muchas decisiones de compra, pero que no les resuelve problemas reales (porque se rompe, porque en realidad no funciona, porque no es un buen producto, o porque les provoca problemas peores que los que trataban de resolver con el mismo) no pasará mu-

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

cho tiempo sin que la empresa entre en problemas de ventas. Del mismo modo, si la dirección decide complacer a los empleados proponiéndoles tareas relativamente fáciles, bien pagadas, y cómodas, probablemente tendrá muy pronto problemas de costes, o de competencia distintiva, que pueden hacerla inviable. El desarrollo de las personas que componen la organización debe ser la máxima prioridad de la dirección, que ha de resistir las presiones exteriores para adaptarse de manera oportunista a los deseos inmediatos de alguien, como ya vio Selznick, otro de los autores favoritos de Pérez López.⁸

Porque, en la realidad, la motivación espontánea que sentimos todos ante determinadas acciones o resultados de acciones, debe modularse por la racionalidad. Limitada, como diría Simon: precisamente por esa razón hay aprendizaje. Pero racionalidad al fin y al cabo. Y la racionalidad no es suficiente: como diría Aristóteles, uno debe tener la fuerza de voluntad o la energía suficiente para llevar a la práctica la acción que considera correcta; lo que no se desarrolla más que con la cos-

tumbre, que Pérez López llamaba virtualidad.

Todos hemos tenido en alguna ocasión la experiencia de habernos enfrentado con problemas respecto a alguna acción concreta, o nos ha ocasionado un gran esfuerzo o penalidad lo que tratábamos de hacer, y después de hacerlo hemos estado contentos de haberlo hecho. Esa es la misión de la dirección con respecto a los empleados. Viejas resonancias de una frase de Harry Truman vienen en este contexto a la memoria: «liderazgo es hacer que las personas hagan lo que no quieren hacer, y que les guste».

327

LO QUE NO INVENTÓ PÉREZ LÓPEZ

DEL ANÁLISIS anterior, el lector que haya escuchado a Juan Antonio en clase, o haya leído sus escritos, puede echar de menos lo que se suele considerar su expresión mas *pop*: la motivación trascendente. No es olvidado por parte de quien esto escribe, está hecho totalmente a propósito. En primer lugar, porque no fue el inventor del concepto, como no hacía más que decir él mismo, riéndose

con amabilidad de los que así lo creían. Que hay motivaciones altruistas, que hay personas que hacen cosas por los demás, es un concepto tan antiguo como Adán y Eva, para el que no hacía ninguna falta Pérez López. Quizá, si alguna novedad hay por ahí, sea la propia expresión, no el concepto.⁹

Tampoco descubrió que la motivación trascendente pueda ser importante. La literatura de todos los tiempos ha descrito admirables comportamientos heroicos de personas que han salvado ciudades, evitado desastres, etc., con sacrificio de sus vidas o con grandes penalidades.

Lo que sí hizo fue proporcionar un esquema de análisis coherente en el que estas cuestiones se pudieran estudiar. Y poner de manifiesto que los motivos de tipo trascendente y racional son imprescindibles para tener una misión externa y una misión interna consistentes. Su ausencia, en el contexto de lo que hemos analizado en el apartado anterior, sólo puede conducir a la dirección a dos cosas. En lo que se refiere a la misión interna, al despotismo ilustrado: un despotismo que será cada vez

más despotismo y cada vez menos ilustrado, porque no se puede aumentar una virtud pisoteando otra. Y, en lo que se refiere a la misión externa, al puro negocio oportunista, que cada vez será menos negocio y más oportunista, destruyendo la competencia distintiva de la organización y de las personas que la componen, si todavía la tienen.

Para finalizar, señalemos que tampoco inventó ninguna ética de los negocios, a pesar de la importancia (crucial, de acuerdo con el párrafo anterior) que le daba a la misma. Lo que sí hizo en este terreno, de nuevo, fue proporcionar un método de análisis de viejas resonancias socráticas. No trate usted de buscar reglas para el comportamiento ético en los negocios, analice el problema entero, de arriba a abajo, y con todas sus consecuencias. Si se hace así, la ética está incluida dentro de la decisión, no es una estructura que se le superpone. O, en otras palabras, quizá es posible que una persona pueda ser un astrónomo muy competente y tener a la vez un comportamiento no ético. Pero no es posible ser un directivo competente y no tener la ética me-

HERBERT SIMON Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, «IN MEMORIAM»

tida dentro. El componente ético es una de las dimensiones (él le llamaba la aplicación del criterio de consistencia) cruciales en la toma de decisiones competente. La estructuración y el desarrollo de esta idea son, posiblemente, una de sus mayores contribuciones.

Empezábamos diciendo que Simon era, posiblemente, quien más ha contribuido al desarrollo de la ciencia de la dirección, y quisiéramos cerrar con dos comentarios al respecto.

En primer lugar, un comentario metodológico: Simon ha contribuido a la *ciencia*, no a las pequeñas tecnologías que con frecuencia se confunden con ella. Y es que, en las ciencias llamadas «duras», la tecnología y la ciencia están tan próximas que la confusión es casi lógica: las nuevas tecnologías están basadas en la ciencia, y la ciencia progresa (en parte) a partir de nuevas tecnologías. Pero esto no es cierto en la dirección de empresas. Hay técnicas empresariales, que pueden ser útiles en un momento dado pero que no tienen ninguna relación con la ciencia, que trata de verdades universales. Se trata más bien de un truco oportunista, más

cercano a la superstición que a la ciencia. La superstición de que no se debe pasar por debajo de una escalera es útil en muchos casos, y el *benchmarking* (por citar sólo una de tales técnicas) también. No pasar por debajo de una escalera, si hay alguien encaramado en ella, con un bote lleno de pintura que se puede caer, es la cosa más razonable del mundo. Pero si es el camino más corto, y no hay nadie subido encima que tenga nada que se le pueda caer a nuestro paso, es absurdo. Del mismo modo, cuando se es mediocre, se puede mejorar haciendo algún tipo de *benchmarking*, comparándose con los mejores; en cambio, cuando se quiere hacer una cosa distinta a los demás, que aporte algo que los demás no tienen o no saben hacer, dedicarse al *benchmarking* sólo puede conducir a la mediocridad.

En este sentido, Simon contribuyó muy seriamente a una concepción de lo que son las organizaciones y su funcionamiento que permite pensar las cosas de una manera distinta. No permite sacar «truquitos» de éxito inmediato y seguro, como suelen prometer los folletos de los consultores; sencii-

330

llamente, aumentan la racionalidad y la hacen menos limitada. Todo un logro, en una época en la que incluso hay quien presume de teorías «menos racionales».

En segundo lugar, algunos creemos que Juan Antonio Pérez López fue bastante más allá que Simon en algunos aspectos cruciales de la dirección, incluyendo, como hemos tratado de ilustrar, variables (importantes) ignoradas por éste. Desgraciadamente, no lo hizo en una forma que le haya proporcionado la fama o el prestigio que tan justamente se le reconoce a Herbert Simon. Pero quizá hizo algo más importante que eso: dejar plantada la semilla que puede llegar a germinar del todo si se-

guimos profundizando en ella. Para lo cual convendrá estudiarle bien, en todas sus dimensiones, y no solamente en sus expresiones más chocantes, como la motivación trascendente. Y estudiar los antecedentes (tanto en el *management*, como en la filosofía y la sociología) que él conocía tan bien. Y cotejar con lo que se suele hacer en la actualidad para mostrar (con seriedad) la superioridad de su enfoque sobre muchos desarrollos actuales, que se suponen más científicos sólo porque tienen estadística; lo que significa combatir los aspectos más negativos de la pesada herencia del positivismo... Toda una tarea pendiente.

NOTAS

331

1 Simon, H. (1964), «On the Concept of Organizational Goal», *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, junio, pp. 1-22.

2 Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

3 Polo, L. (1996), *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid.

4 Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

5 Barnard, op. cit., p. 143.

6 Simon, H. (1983), *Reason in Human Affairs*, Blackwell, Londres. Ver

también su *Gaus Lecture*, disponible en Internet en grabación con imagen y sonido (<http://www2.h-net.msu.edu/~pubadmin/hsimon.html>).

7 Simon, H. (1945), *Administrative Behavior*, Free Press, Nueva York, capítulo 3.

8 Selznick, P. (1965), *Leadership in Administration*, University of California Press, California.

9 Expresión que quien esto escribe, por cierto, no encuentra excepcionalmente afortunada, aunque reconoce no ser capaz de ofrecer una alternativa mejor.



