

Herbert Simon (1916-2001) y  
Juan Antonio Pérez-López (1934-1996). "In memoriam"

# La esencia de la dirección



El pasado 8 de febrero fallecía, en Pittsburgh (Pennsylvania), Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1978 y sin duda una de las personas que más ha contribuido al desarrollo de la ciencia de la dirección, posiblemente la que más. Simon había nacido en 1916, en Milwaukee (Wisconsin), y hubiera cumplido los 85 años en el mes de junio de este primer año del siglo XXI. Precisamente, en este mismo mes se cumple el quinto aniversario del fallecimiento del profesor del IESE Juan Antonio Pérez-López, nombre que está indisolublemente unido al de Simon para todos quienes tuvimos la suerte de escuchar a Juan Antonio en clase, y todavía más, para los que tuvimos el honor de trabajar con él.

Juan Antonio hablaba mucho de Herbert Simon. 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 recorrer un largo trayecto juntos; pero que —llegados a un determinado punto— cada uno se iba por su lado.

Probablemente hubiera sido más justo que Juan Antonio considerara a Simon como un tío segundo, ya que el Nobel tenía dieciocho años más que él, y él había bebido profusamente en la fuente de Herbert Simon; pero estas precisiones, a Juan Antonio le importaban poquísimo. Lo cierto es que "se lo sabía" francamente bien, y había tratado de construir sobre lo que él había hecho, aun con las discrepancias mencionadas.

A Juan Antonio, la concesión del Premio Nobel a Simon le pareció una excelente noticia, que más allá



**Josep M. Rosanas**  
es Profesor Ordinario en el  
Departamento de Contabilidad y  
Control del IESE  
jrosanas@iese.edu

El premio Nobel de Economía, Herbert Simon, y el profesor del IESE, Juan Antonio Pérez-López, analizaron en profundidad qué supone para un directivo el que la persona esté en el centro de la organización. El profesor Josep M. Rosanas les rinde homenaje en este artículo, en el que analiza el pensamiento de los dos expertos exponiendo sus coincidencias y divergencias

de premiar una persona concreta, reconocía también, de manera implícita, un tipo de esfuerzo científico que él compartía. Muchos de los profesores del IESE oímos el nombre de Simon, por primera vez, de labios de Juan Antonio.

En este artículo, y como pequeño homenaje a los dos, al primero en ocasión de su fallecimiento, al segundo en el quinto aniversario de su muerte, 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), y también cuáles fueron sus diferencias en el terreno filosófico, así como qué impacto pueden tener sobre la práctica de la dirección de empresas.

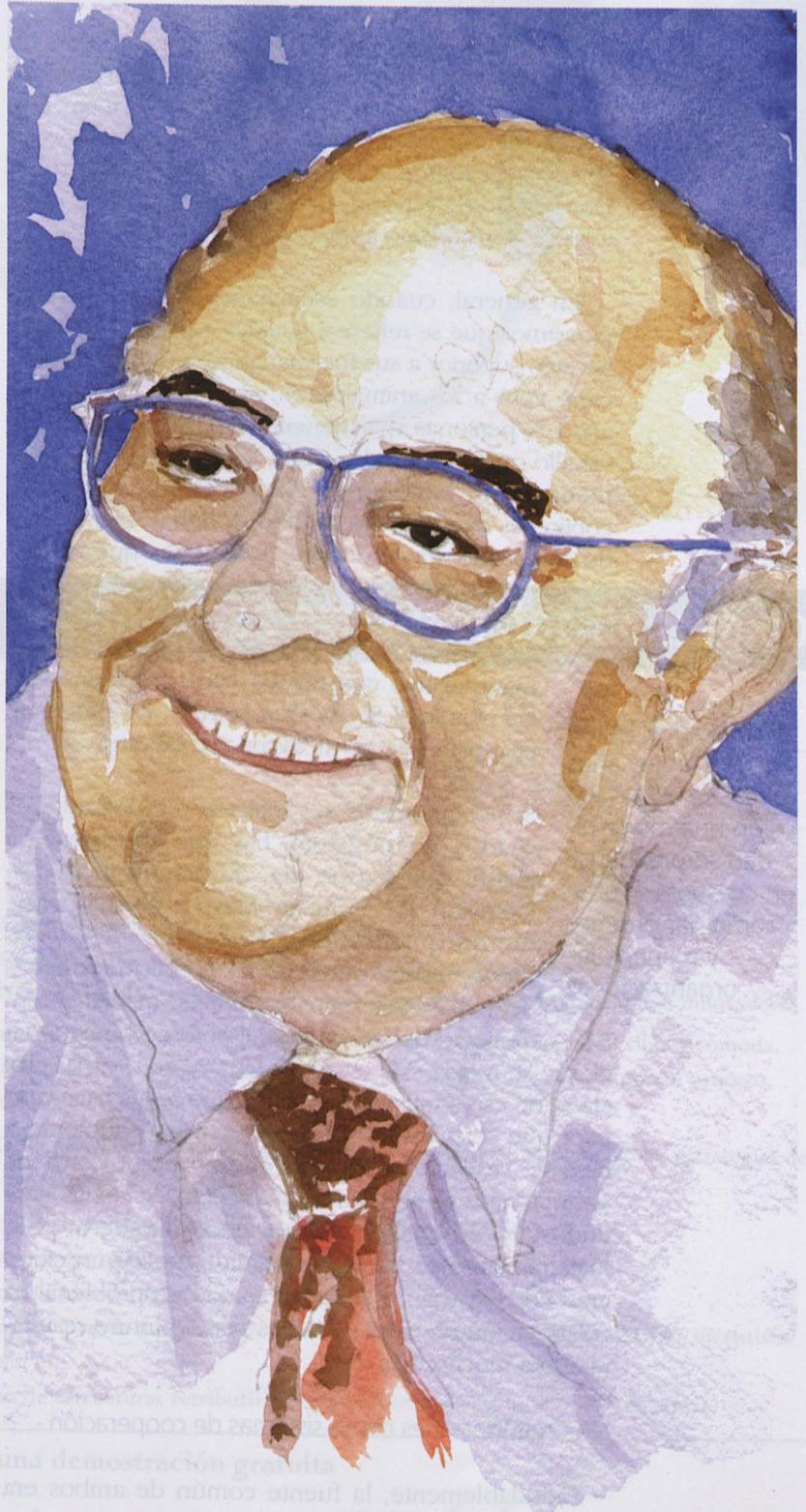
### Una herencia común antigua

Muchos autores se habían dado cuenta de la importancia de las cuestiones humanas en las organizaciones antes de Herbert Simon y de Pérez-López. Baste aquí citar a tres: Mary Parker Follet, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger.

Ya en los años veinte, Mary Parker Follet se expresaba con una modernidad sorprendente en estas cuestiones. (Por ejemplo, sobre en qué consiste dar órdenes y cómo debe hacerse.)

En los años treinta, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (este último, buen amigo de Juan Antonio Pérez-López y miembro de su tribunal de tesis en Harvard), fueron los grandes investigadores de los llamados *Hawthorne experiments*<sup>(1)</sup> y destruyeron cualquier concepción mecanicista que quisiera considerar el ser humano como elemento de producción.

A pesar de ello, la mayor parte de autores dan por supuesto que los objetivos del emprendedor, propietario, o sencillamente 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, por desgracia tan abundantes hoy en día en dirección de empresas, tanto en la práctica como en la teoría.

Es decir, para ellos, las personas son una posible restricción para la consecución de los objetivos “del jefe”, por lo que habrá que desarrollar una ciencia que indique cuáles son los mínimos que hay que “darles” a esas personas (en dinero, en trato, en felicitarles el cumpleaños, en lo que sea...) para que no supongan un obstáculo para “sus” objetivos.

Por tanto, como decía Pérez-López, muchos de estos autores se ocupan del factor humano desde un punto de vista manipulativo. Quizá no en intención, pero sí en resultados. A Juan Antonio le gustaba decir (como a Leonardo Polo, profesor de Filosofía de la Universidad de Navarra) que esto era realmente tratar a las personas como animales.

En general, cuando escuchamos esta expresión, pensamos que se refiere a tratarles 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 tratarles francamente bien. Les proporcionan comida adecuada, cobijo, les dan premios cuando se portan bien (cuando son 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 excesivos. El punto de vista manipulativo consiste en hacer lo mismo con las personas. Se las trata bien, se les pregunta, etc., para que no molesten y colaboren.

Si no queremos ser injustos con los autores citados, sin embargo, hay que apresurarse a insistir que ésa no era, de ningún modo, su intención. Precisamente Mayo y Roethlisberger fueron quienes, en los *Hawthorne experiments*, mostraron cómo las condiciones físicas del trabajo determinaban mucho menos el rendimiento del grupo que el entorno humano en el que se movía éste (si se les hacía caso o no). 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. Conviene apuntar que si el “mimo” es ficticio, su éxito será dudoso y, en cualquier caso, poco duradero, pero mientras tanto se habrá conseguido, quizá, un cierto grado de eficacia... y se habrá creado un problema: la colaboración de estas personas para el futuro resultará ahora mucho más difícil.

#### Las organizaciones como sistemas de cooperación

Indudablemente, la fuente común de ambos era Chester Barnard, a quien podríamos por tanto infor-

malmente considerar el tío-abuelo de Juan Antonio. Simon ha reconocido la paternidad de Barnard de una parte de su teoría. 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. En este sentido, Barnard se anticipó a (o quizás, 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 intenta elaborar una teoría de los sistemas de cooperación es porque se da cuenta de que lo “normal” en la historia de las organizaciones ha sido el fracaso: el éxito duradero ha sido la excepción. El ejemplo que le debemos a él es, ya clásico, 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 cien años son una rareza, no la norma; y algunas que sí tienen esta antigüedad han sufrido cambios sustanciales en su personalidad a lo largo del tiempo.

Para Barnard, la razón está en que las organizaciones no satisfacen suficientemente los motivos de las personas que tratan de cooperar en ellas (los *stakeholders*, diríamos hoy). Barnard lo formulaba así para poner de manifiesto que hay también costes no contables, 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 esta organización satisface sus necesidades reales, integrales, como persona humana que necesita un desarrollo personal, a la vez que subvenir a sus necesidades materiales y a vivir en un entorno físico soportable.

Dos elementos fundamentales en Barnard forman parte de esa 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. Su teoría va bastante más allá, sin embargo, en el análisis que hace de los mismos, que supera claramente la ingenuidad con la que hoy se discuten muchas veces los sistemas de incentivos, principalmente en la práctica.

Mary Parker Follet, ya en los años veinte, se expresaba con una modernidad sorprendente en cuestiones sobre cómo dar órdenes y manejar las organizaciones



## Herbert A. Simon Entre la emoción y la racionalidad

Nacido el 15 de junio de 1916 en Milwaukee (Estados Unidos), hijo de un ingeniero e inventor alemán y de una consumada pianista norteamericana de ascendencia checa, recibió una excelente educación, tanto cultural como técnica, política e, incluso, deportiva.

Por influencia de su tío materno, autor de varios libros sobre economía y psicología, se despertó en él una temprana afición por las ciencias sociales; afición que pronto se concretó en su empeño por dotarlas del rigor metodológico (matemático) de otras ciencias como la física.

En 1933, se incorporó a la Universidad de Chicago, donde trabajó bajo la tutela del matemático H. Schultz y el lógico R. Carnap. En tan estimulante ambiente nació su interés por los procesos de tomas de decisiones en las organizaciones.

Tras graduarse en 1936, desarrolló sus investigaciones en varias universidades. En Berkeley redactó su tesis, que defendió en Chicago en 1942.

En 1949, se incorporó al Carnegie Institute of Technology de Pittsburgh, para poner en marcha la Escuela de Administra-

ción Industrial, de la que fue Professor of Computer Science and Psychology hasta su muerte, el 8 de febrero de 2000

En 1978 se le concedió el Premio Nobel de Economía como reconocimiento de que «la moderna economía de la empresa y la investigación sobre dirección de organizaciones está basada en las ideas de Simon».

Entre sus obras, destaca:

- «Administrative Behavior», 4ª edición, The Free Press, Nueva York, 1997.
- «Models of my life», MIT Press, 1996.
- «Autobiografía» (se puede consultar en la web de la Fundación Nobel en la web: [nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html](http://nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html))
- «Organizations», con James March, 2ª edición, John Wiley & Sons, 1993.

Fuente: Vélaz, I., «Semblanza de Herbert A. Simon», Nº 43, Nuevas Tendencias, Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, marzo de 2001.

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 treinta:

*«... a pesar del gran énfasis en los incentivos materiales en tiempos modernos, y especialmente 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.»*

En su 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. Sus elementos fundamentales siguen siendo válidos.

### Herbert Simon y la racionalidad limitada

Herbert Simon analiza 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 es capaz de valorarlas “a priori” de acuerdo con la satisfacción que le producirán “a posteriori”, no se da en la realidad.

En alguna ocasión, Simon calificó este modelo racional de toma de decisiones como “olímpico”. 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 de conocer todas las alternativas de acción, cuya generación exige un tiempo y

# Juan Antonio Pérez-López

## La humanidad de un sabio



Nacido en Salamanca el 13 de junio de 1934, se trasladó a Madrid para estudiar la carrera de Actuario de Seguros por la Escuela Central Superior de Comercio. Tras terminar sus estudios trabajó cinco años en Hidroeléctrica Española, S.A., antes de entrar —en 1961— en el IESE, en el Departamento de Análisis Cuantitativo, que después se llamó Control.

Entre 1963 y 1965 trabajó en la Universidad de Harvard, en la que se doctoró en Business Administration. En Harvard empezaron muchas de las ideas que posteriormente desarrolló. Sintiendo muy atraído por la filosofía y la sociología, empezó a pensar allí que las empresas eran posiblemente el mejor instrumento de transformación de la realidad que había inventado el hombre, y que la resolución de problemas concretos y el método del caso facilitaban enormemente la comprensión de esta realidad. En paralelo a Simon, y en parte inspirado por éste, creía que el estudio en profundidad de los procesos de toma de decisiones era crucial para entender las organizaciones y la sociedad moderna.

En 1978 asumió la Dirección General del IESE, cargo que ocupó hasta septiembre de 1984. El empuje dado por Juan Antonio fue sustancial, y su impronta quedó reflejada en la aparición de nuevos programas que representaban un crecimiento de la institu-

ción, como algo novedoso que para mucha gente suponía un alto riesgo, como el Master bilingüe castellano-inglés. Juan Antonio veía, en su continua actividad, la necesidad de poner en marcha nuevos proyectos, sin duda ambiciosos, que proyectaron todavía más la imagen internacional del IESE.

Las actividades docentes internacionales iniciadas por Juan Antonio en Portugal y Perú, y el impulso conferido a las ya iniciadas anteriormente en Argentina, son una muestra más de su empuje y entusiasmo y de su capacidad para transmitir ese mismo entusiasmo más allá de nuestras fronteras.

La formación humanística de Juan Antonio era completa. Sus teorías, que defendió con empeño y rigor intelectual, son una propuesta audaz y superadora del enfoque positivista vigente en algunos planteamientos reduccionistas de la ciencia económica y de dirección de empresas. Entre sus obras académicas, cabe destacar: «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Editorial Rialp, 3ª edición, Madrid, 1998; «Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones», Editorial Rialp, Madrid, 1991, y «Liderazgo y ética en la dirección de empresas», Editorial Deusto, Bilbao, 1998.

Fuente: Javier Pampliega, Jefe del Archivo Central del IESE.

esfuerzo considerables; ni son capaces de valorar 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 desarrollándola, en lugar de buscar otra mejor.

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

Su teoría de la organización está basada en buena medida (como él mismo ha reconocido) en Barnard. El aspecto de alicientes y contribuciones es práctica-

mente idéntico, quizá con algunas matizaciones basadas en la racionalidad limitada. Y en dos aspectos va notablemente más allá que Barnard: 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 haya prácticamente 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. En este punto es donde empieza a diverger su camino del de Juan Antonio Pérez-López.

### Pérez-López y los aprendizajes

La obra de Pérez López puede mirarse como una profundización en los temas de Herbert Simon, pero a partir de una filosofía distinta. Las raíces de Pérez-

López eran aristotélicas —como sabemos todos los que le hemos escuchado alguna vez más de dos minutos seguidos—, por tanto, opuestas en cuestiones fundamentales al positivismo lógico de Simon.

La concepción esencial que tenía de la empresa Pérez López era la de un sistema de cooperación de

El desarrollo de las personas que componen la organización debe ser la máxima prioridad de la dirección, que debe resistir las presiones exteriores para que se adapte de manera oportunista a los deseos inmediatos de alguien

diversos colectivos de personas (trabajadores de todos los niveles, consumidores, ciudadanos diversos, accionistas, etc.), que hoy llamaríamos *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) lo que 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 solía decir hace años el profesor del IESE Antonio Valero, con la obligación de acertar. La dirección debe saber que para hacerlo, es necesario vencer por lo menos tres obstáculos:

- 1º Que lo que dicen las personas es, en general, sólo una mala expresión de lo que pueden pensar.
- 2º Que esa expresión puede ser deformada a propósito (es decir, a veces se miente).
- 3º 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 que 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.

Conviene apuntar que ese aprendizaje no se produce nunca de manera perfecta. Pérez López lo definía como aprendizaje evaluativo, para distinguirlo de los demás aprendizajes, que él denominaba operativos. Los aprendizajes operativos consisten tanto en la adquisición de conocimiento abstracto, por los métodos más convencionales, como en la adquisición por la práctica de habilidades de todo tipo. Estos aprendizajes sólo pueden ser positivos: sólo aprendemos en 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).

Me gustaría subrayar este punto: se trata de satisfacer las necesidades reales, no las percibidas. No hay que olvidar que tanto los clientes como los empleados (y, por supuesto, la dirección), pueden equivocarse. Y que seguramente la dirección se equivocará si trata de atender, *prima facie*, las demandas explícitas de empleados y clientes, sin más. Sólo podría acertar 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 un gran número de consumidores y origina muchas decisiones de compra, pero no resuelve éstos 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 mucho tiempo sin que la empresa entre en problemas.

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 debe resistir las presiones exteriores para que se adapte de manera oportunista a los deseos inmediatos de alguien, como ya vio Selznick, otro de los autores favoritos de Pérez-López.

Porque, en la realidad, la motivación espontánea que sentimos todos ante determinadas acciones o resultados de acciones, debe modularse por la racionalidad. Una racionalidad que —como diría Simon— es limitada, pero no deja de ser racionalidad. Precisamente, por esa razón hay aprendizaje. Tampoco la racionalidad 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 costumbre. Pérez-López le llamaba a eso la virtualidad.

Todos tenemos experiencias de que en ocasiones hemos tenido problemas con alguna acción concreta, o nos ha ocasionado un gran esfuerzo o penalidad lo que tratábamos de hacer, y después de hacerlo, nos hemos sentido satisfechos de haberlo conseguido. Ésa es la misión de la dirección para con 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».

### 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 más *pop*: la motivación trascendente. No es olvido 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.

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.

Liderazgo, según Harry Truman, es hacer que las personas hagan lo que no quieren hacer, y que les guste.

Lo que sí hizo fue proporcionar un esquema de análisis coherente en el que estas cuestiones se puedan 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 las personas que componen la organización, si les quedaba alguna.

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, es 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 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, quizás es posible que una persona pueda ser un astrónomo muy competente y tener a la vez un com-

portamiento no ético. Pero no es posible ser un directivo competente y no tener la ética metida 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, que Simon ha contribuido a la *ciencia*, no a las pequeñas tecnologías que con frecuencia se confunden con ella. 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 en ocasiones a la superstición que a la ciencia. En este sentido, Simon contribuyó a una concepción de lo que son las organizaciones y su funcionamiento que permite pensar las cosas de una manera distinta. No permite sacar trucos de éxito inmediato y seguro; sencillamente, aumentan la racionalidad y la hacen menos limitada. Todo un logro, en una época que no presume precisamente de racional.

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 seguimos 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. Toda una tarea por hacer...

- 1 Los *Hawthorne experiments* fueron unos famosos experimentos realizados en los años treinta en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. Consistieron en observar durante meses los cambios en la productividad de un grupo de trabajo experimental conforme se iban cambiando las condiciones de trabajo (descansos, horario, algún *tempié*, etc.). El resultado esencial de los mismos fue que había otras variables (entorno, gestión, etc.) que eran mucho más importantes que las condiciones de trabajo en sí.