

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

Josep M^a Rosanas Martí - Profesor Ordinario - IESE

El pasado 8 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 en el mes de junio de este 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, nombre al que está indisolublemente unido el de Simon para todos de los que tuvimos la suerte de oír 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 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 Juan Antonio le considerara un tío segundo, o algo parecido, ya que Simon 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 poquísimas. Lo cierto es que "se lo sabía" francamente bien, y había tratado de elaborar sobre lo que él había hecho, aun con las discrepancias mencionadas. El Premio Nobel a Simon le pareció a Juan Antonio una excelente noticia, que más allá de premiar una persona concreta, premiaba 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 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), y también cuáles fueron sus diferencias 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 el tío-abuelo de Juan Antonio. 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 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(1993).

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 de 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

¹ Herbert Simon, "On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, June 1964.

² Juan Antonio Pérez López, "Fundamentos de la dirección de Empresas", Rialp, 1993

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 tribunal de Tesis en Harvard), que fueron los grandes investigadores de los llamados "Hawthorne experiments" de los años 30, y que destruyeron cualquier concepción mecanicista que se quisiera tener del ser humano como elemento de producción.

Pero la contribución de estos autores anteriores a Barnard con relación a los aspectos humanos de la dirección es bastante limitada, quizá con la excepción de Mary Follet, con frecuencia injustamente ignorada. Dan en general 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, tan abundantes por desgracia hoy en día en dirección de empresas, aunque mucho más en la práctica que en la teoría. Es decir, como las personas son una posible restricción para la consecución de los objetivos "del jefe", habrá que tener 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 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 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 (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 excesivos. 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, por ejemplo, habría que apresurarse a insistir que esa no era, de ningún modo, su intención. No se hubieran sentido identificados en absoluto con esta posición. Precisamente Mayo y Roethlisberger fueron 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 lo más mecánico 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. Cuyo éxito será dudoso y, en cualquier caso, poco duradero, pero mientras tanto se habrá conseguido, quizá, un cierto grado de eficacia... y se habrá hecho el problema de obtener la colaboración de estas personas más difícil para el futuro.

El último antepasado común: Chester Barnard y las organizaciones como sistemas de cooperación.

Chester Barnard da 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 está en el origen de) los actuales enfoques basados en los "stakeholders" de las empresas (es decir,

³ Leonardo Polo, "Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos", AEDOS, Unión Editorial, 1996

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, 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 esta antigüedad han sufrido cambios sustanciales en su personalidad a lo largo del tiempo.

Una visión superficial de esta cuestión diría que esto es debido 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 nos lleva la pregunta 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 suficientemente 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, pero 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 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 estar 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, principalmente en la práctica. 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 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."⁵

⁴ Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive", Harvard University Press, 1938

⁵ Barnard, op. cit., p. 143.

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

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

⁶ Herbert Simon, "Reason in Human Affairs", 1983. Ver también su "Gaus Lecture", disponible en Internet en grabación en imagen y sonido.

⁷ "Administrative Behavior", The Free Press, 1945, Capítulo 3.

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. Ahí es donde Juan Antonio Pérez López se diferencia de él.

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

La concepción esencial que tenía de la empresa Pérez López era la de un sistema de cooperación de 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 Antonio Valero hace años, 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 capaces de pensar; (2) que esa mala expresión, en ocasiones, está incluso deformada a propósito (es decir, a veces se miente); 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 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. Nunca de manera perfecta, pero con un aprendizaje posible, que Pérez López llamaba el aprendizaje *evaluativo*. A distinguir de los demás aprendizajes, que él denominaba operativos, y que 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 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*). 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 un gran número de consumidores, y origina muchas decisiones de compra, pero que no les resuelve

a estos 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 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 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.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 costumbre. Pérez López le llamaba a eso la virtualidad.

Porque 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 hemos estado contentos de haberlo hecho. Esa 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 le 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.⁹

Tampoco descubrió que la motivación trascendente pueda ser importante. Los kamikazes japoneses de la última guerra mundial lo hubieran descubierto mejor que él en la práctica, si no fuera porque, de nuevo, la idea es tan vieja como la humanidad. La literatura de todos los tiempos ha descrito admirables comportamientos heroicos que han salvado ciudades, evitado desastres, etc. etc.

Lo que sí hizo fue proporcionar un marco coherente en el que estas cuestiones se puedan estudiar y analizar. Y poner de manifiesto que los motivos de tipo trascendente son imprescindibles para tener una misión externa y una misión interna coherentes. Su ausencia, en presencia 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

⁸ Philip Selznick, "Leadership in Administration", University of California Press, 1965

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

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 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, es quizá 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 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.

Barcelona, febrero de 2001