

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

SEMANA 11. HERBERT SIMON Y LA ESCUELA DE LA TOMA DE DECISIÓN

LECTURA OBLIGATORIA 011a

HERBERT SIMON Y LA ESCUELA DE LA TOMA DE DECISIONES: ¿RETORNO A LOS PRIMEROS CLASICOS?

Tomado de : AKTOUF, Omar (2001) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Artes Graficas del Valle, para la tercera edición en español. Capítulo 7A

Generalidades y contexto de su origen

Tras la primerísima ola de la administración científica imaginada y lanzada por Frederick Taylor y luego del movimiento de relaciones humanas que en algo disipó el ideal de la administración como una ciencia exacta, se vio resurgir una especie de nuevo elan científicista al aproximarse los años cincuenta. Una especie de retorno del péndulo, tras incursiones más o menos útiles por los complicados meandros del universo de los sentimientos y de -como decían los investigadores de Hawthorne- lo irracional, que es lo que preside el comportamiento y las relaciones de los seres humanos. Así, es posible decir (Miller 1985) que Herbert Simon marcó el lanzamiento de una corriente neorracionalista, en pocas palabras, reintroduciendo la creencia en una posible conducta racional y científica de las organizaciones.

Premio Nobel de ciencias económicas en 1978 por sus contribuciones al análisis de los procesos de decisión, Simon constituye uno de los hitos determinantes en la formación del moderno pensamiento administrativo.

No es un azar que esta clase de trabajos se haya generado y consolidado alrededor de los años cincuenta y sesenta. Muchos ven en ello ecos de la Segunda Guerra Mundial, la cual dio lugar a considerables investigaciones y avances logrados mediante esfuerzos de mejoramiento de las capacidades militares de previsión, planificación, transporte, análisis de las acciones enemigas, etc. Un vigoroso remozamiento del espíritu científico se abrió paso no sólo en el estado mayor de los ejércitos, donde el cálculo y la programación minuciosa alimentan todas las operaciones, sino también en las empresas industriales. Desde entonces, éstas hicieron frente a un entorno en plena ebullición, un mercado súbitamente mundializado por los espectaculares avances en transportes y comunicaciones, una tecnología en radical mutación y una internacionalización de las relaciones, todo lo cual introdujo nuevas estructuras, nuevos procedimientos y, sobre todo, nuevas herramientas administrativas. Entre estas últimas, se observa particularmente el refuerzo de métodos cuantitativos como el cálculo estadístico o la investigación operativa. Estos métodos se acompañan de sus cortejos de hipótesis e interminables series de datos para el estudio del pasado y las tendencias, con su terreno de aplicación privilegiado: la planificación. Nunca estuvieron el análisis, el cálculo y la planificación¹ tan presentes en la administración como en el contexto de la posguerra.

¹ Es en dicho contexto, si bien unos diez años después de terminada la Guerra, que altas instancias directivas de la Ford planificaron muy cuidadosamente el modelo **Edsel**. Este fue un fracaso total, particularmente por retomar en exceso tendencias surgidas del análisis de hechos pasados, contrariamente al **Mustang** que, también completamente planificado, sería un éxito muy grande algunos años después.

El uso del computador se expande y aparece una forma completamente nueva de administración: la administración por proyecto o por programa: casi simultáneamente, la marina estadounidense y la compañía DuPont de Nemours lanzan esta forma de administrar, que consiste en combinar la distinción entre operaciones corrientes y nuevos desarrollos -llamados proyectos o programas-, con un uso intensivo de herramientas de ayuda a la previsión y a la planificación, como el computador, y otros, como ya hemos visto, especialmente inventados para esto: el PERT y el CPM². Cada proyecto o programa puede así ser objeto de una atención específica y exclusiva, habiendo sido confiado a una persona o equipo responsable que estará esencialmente encargado de planificar al mínimo detalle cada componente necesario para su logro o desarrollo y de seguir rigurosamente su realización en el más estricto respeto del plan preestablecido.

La obra y el aporte de Simon

Desde muy temprano, Herbert Simon se manifiesta un ferviente adepto del uso del computador y partidario de la extensión de sus capacidades a todos los aspectos de la administración. Ello se percibirá particularmente en su The New Science of Management Decision, publicado en 1960, y en posteriores obras suyas que tratan sobre lo que se ha convenido en llamar la inteligencia artificial y sobre los procesos de resolución de problemas con ayuda del computador.

Desde 1946, Simon se muestra también como severo crítico del pensamiento administrativo vigente en torno suyo. En un artículo de provocador título, "The Proverbs of Administration", ataca muy duramente a lo que considera una especie de colección de proverbios desprovistos de sentido práctico, de realismo y de racionalidad. Fustiga en particular, como creencia casi irracional, la fe en ciertos principios sólidamente anclados en la mentalidad administrativa, como los siguientes:

- el principio de especialización, que no es sino un banal lugar común que remite al hecho físicamente inevitable de que dos personas jamás pueden hacer la misma cosa al mismo tiempo; en ningún caso podría ser ésta característica de una administración más eficaz;
- el principio de la unidad de mando, que remite al hecho igualmente inevitable de que una misma persona no puede obedecer dos órdenes contradictorias (sin considerar que este principio choca también con el de la especialización, puesto que implica consecuentemente la polivalencia -tanto de quienes reciben o dan órdenes como de quienes obedecen);
- el principio de limitación del rango del control, por el que se mantiene en un mínimo el número de subordinados que reportan a un mismo jefe, quizás no sólo contradictorio con el principio de especialización (reducir el número de subordinados es aumentar la polivalencia), sino completamente disfuncional, si el tamaño de la organización y de la naturaleza de la tarea (por ejemplo, estandarizada y más o menos repetitiva) permiten o requieren un mayor número de personas bajo un mismo responsable.

Simon aborda también otros principios, como los de la organización funcional por producto, por mercado o por clientela, que pueden ser las bases de una organización en concurrencia de unos con otros, con la eventual obligación de sacrificar a unos por otros. Concluye diciendo que, aunque la administración sea un arte, ningún arte puede estar basado en proverbios. Así, antes de la aparición de sus contribuciones

² Véase el capítulo 3.

más importantes a la literatura administrativa (1947, 1958 y 1960) se muestra, si no como un revolucionario o un crítico, al menos como un reformador radical.

Desde 1947, en su primera gran obra, Administrative Behavior, y algunos años más tarde en Organizations, coescrito con J.G. March, Simon muestra la distancia que pretende tomar del conjunto de teorías que lo precedieron.

Particularmente en el segundo libro, acusará a los clásicos Taylor, Fayol (y a Lyndall Urwick, quien divulgó las ideas de aquel en el medio anglófono), de ser promotores de una visión puramente mecánica de la organización y de lo que en ella ocurre. Menciona el modelo de la máquina, el modelo fisiológico, el enfoque del ingeniero, en los que se considera al empleado como un instrumento inerte que ejecuta pasivamente las tareas que se le asignan.

Frente a los defensores del movimiento de las relaciones humanas, Simon se distingue por su voluntad de no tratar en forma aislada y exclusiva a las personas, los fenómenos grupales o a los empleados como algo dado, desprendido de las estructuras. Más bien, al contrario, intenta una integración sintética de personas y estructuras, que son indesligables en cualquier organización.

Las teorías precedentes son igualmente criticadas, pues, al decir de Simon, no dan una visión adecuada ni satisfactoria de los procesos de comportamiento, ignorando la complejidad de los determinantes de la acción humana, así como la influencia de los conflictos intraorganizacionales, a través de esquemas de motivación a menudo simples.

En Administrative Behavior, Simon declara deberles mucho a las posiciones de Chester Barnard (1938), quien rompe de manera radical con las teorías administrativas hasta entonces prevalecientes. En lo esencial, Simon comparte lo que Barnard decía acerca de la posición implícita de los clásicos, para quienes en principio era natural que en todas partes los empleados fueran dóciles y estuviesen prestos a obedecer una autoridad aceptada de antemano y a operar en provecho del logro de objetivos aceptados por completo. Mientras, que, asiente Simon, la existencia misma de la organización y sus actividades sólo es posible si existe una voluntad convergente de socios, dirigentes y empleados. Para ser eficaz y satisfacer a los miembros de la organización se debe, pues, implementar condiciones tales que la movilización de la voluntad de cada quien para el logro de los objetivos empresariales resulte de un proceso de elección activa de parte de las personas. Los miembros de una organización ya no deben ser considerados como soldados que obedecen y se someten, sino como socios que eligen opciones, en particular la de cooperar eficazmente con los dirigentes en el sentido de los objetivos que éstos han trazado.

Simon partirá de esta posición de base para poner en el centro del proceso de comportamiento cooperativo -o no- del empleado un elemento que considera como el eje: la decisión. De ahí el nombre de la corriente por él inaugurada: la escuela de la toma de decisión.

Sin entrar en mayores detalles, se puede decir que esta escuela relanzará el pensamiento administrativo hacia nuevas concepciones, donde la organización deviene más específicamente un lugar en el que coexisten, se cruzan y entrecruzan constantes procesos de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, de opción y decisión. De acuerdo a Simon, para comprender los fenómenos organizacionales, es necesario estudiar en ellos los mecanismos de generación-estructuración de problemas y -asimismo y sobre todo- los mecanismos del desenlace en opciones individuales.

Aparece entonces un concepto central para la escuela de la toma de decisión: la **racionalidad limitada**. Es, en términos simples, un concepto según el cual ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles, y así sucesivamente. Pues la elección o la decisión se hacen en un contexto y en el marco de un proceso que a menudo dependen mucho más de las formas habituales de funcionar que de análisis exhaustivos y racionales: esta elección no puede ser la mejor decisión, sino sólo la más satisfactoria en dichas circunstancias, entre varias opciones posibles.

En Organizations, su segunda gran contribución, Simon brinda junto con March una nueva luz en torno al comportamiento de las personas en las organizaciones, a partir de las posiciones expuestas. Esta nueva luz combina de manera integrada determinantes psicológicos, estructurales y económicos. Pero el núcleo del enfoque continúa siendo la búsqueda de la **comprensión de los procesos de elección**: para Simon, la clave de la dinámica de las organizaciones. La motivación deviene así un mecanismo de búsqueda activa de una entre varias vías posibles, y el interés del dirigente es saber cómo el empleado puede ser conducido a orientar su elección hacia una conducta cooperativa y positiva.

Simon y March nos dicen que se trata de un mecanismo que pone en juego los incentivos planteados por la organización y la forma en que el empleado los considera coyunturalmente, en el marco de sus aspiraciones personales. Confrontadas con los objetivos organizacionales, estas aspiraciones pueden conducir a una convergencia o a una divergencia; los incentivos ofrecidos pueden marchar o no en el sentido de los objetivos personales. El equilibrio dinámico entre aspiraciones-incentivos y objetivos es el fundamento de las opciones del individuo.

En resumen, la decisión de cooperar -o no- representa la motivación, y esta decisión resulta de un proceso de búsqueda de satisfacción de las propias aspiraciones a través de las oportunidades e incentivos que la organización ofrece.

El aporte de Herbert Simon al pensamiento administrativo moderno resulta notable por el nuevo impulso que daría al enfoque psicológico a través del estudio de los determinantes de los comportamientos de elección y toma de decisión. El contribuyó al relanzamiento del enfoque científico por la enorme importancia que a partir de sus trabajos adquirirían las investigaciones sobre sistemas de información, el manejo de la información en administración y las herramientas de ayuda a la decisión.

Su tercera contribución central se sitúa justamente en este último campo: The New Science of Management Decision, publicado en 1960 y luego tres veces reeditado. Se puede decir que ahí Simon sintetiza su pensamiento relativo a la administración y la organización. La tercera edición, aparecida en 1977³, revisada, corregida y actualizada, será, en tanto presenta el estado más reciente de la reflexión y posiciones de Herbert Simon, una base privilegiada para discutir el aspecto del "cuestionamiento ritual" de la administración clásica, por él suscitado.

Como a grandes rasgos puede verse, Simon no hace sino reconducir, bajo otra faz y con otro vocabulario, lo esencial de aquello que caracterizaba a la filosofía básica de la llamada escuela clásica más tradicional. Como en el caso de Elton Mayo y sus seguidores, se trata más bien de un refuerzo y una

³ Traducida y publicada en francés en ediciones "Economica", bajo el título **Le nouveau management: la décision par les ordinateurs**.

renovación de la administración racional, jerarquizada, mecanicista, más que de una superación o un cuestionamiento. Simon no hizo sino aportar su cuota de oxígeno a una administración que empezaba a sufrir las contradicciones surgidas de la corriente de Mayo quien, como dijo Mouzelis (1967), quería revolucionar la administración sin una revolución. Pese a sus acerbas críticas en "The Proverbs of Administration", Simon tan sólo reproduce a su manera prescripciones cuyo espíritu y finalidad siguen siendo fundamentalmente los mismos.

Discusión del aporte de Simon

Desde un principio y en lapso muy breve, su escuela pretende superar la doctrina de la racionalidad absoluta (one best way), pero conserva intacto lo esencial de sus premisas básicas:

- la decisión como elemento fundamental, como etapa clave;
- la concepción de toda acción como combinación racional de medios y fines;
- la preeminencia de la racionalidad, así sea limitada;
- la concepción formalista jerarquizada de la organización;
- por último, la concepción mecanicista del trabajo, en la que la división y la estandarización son necesarias para el establecimiento de un sistema racional de información.

Como muy acertadamente dice G. Gvichiani (1972) a propósito de las teorías de Simon:

"En este pensamiento, las organizaciones son concebidas como sistemas en los que las personas parecen mecanismos que toman decisiones." (p.443.)

En efecto, de ser una etapa en la administración clásica preexistente, la decisión se vuelve el fin y el centro de todo. Su génesis es alimentada por la vasta red de informaciones que de ahora en adelante es la empresa y por los modelos que servirán para hacer las elecciones.

El individuo es apenas poco más que un eslabón de una cadena cuya función es canalizar la información hacia las cimas, que procesarán, escogerán y decidirán. En lo sucesivo, la racionalidad "decisional" preside el funcionamiento de la empresa y se ve despuntar las correlaciones necesarias: formalización, centralización, jerarquía, especialización -otros tantos elementos que entran en el ancestral y continuo proceso de dominación y control del trabajo del empleado.

Evidentemente, al elaborar el cuerpo conceptual de su doctrina, Simon no se planteó la cuestión de lo que significaba, sociológicamente hablando, una decisión satisfactoria. Esta no puede ser totalmente neutra y satisfactoria para todos; como si la empresa fuera eternamente un ámbito de consenso y convergencia de los intereses de decisores y no decisores. Ahora bien, como lo demuestran M. Crozier y E. Friedberg (1977), no se trata en todos los casos más que de racionalidades en acción, estrechamente insertadas en subculturas influenciadas por ellas mismas, que son a la vez producto e instancia generadora de prácticas y hábitos de estructuración de los problemas; es decir, de modos de toma de decisión, igualmente. El análisis de G.T. Allison (1971) muestra cómo se afrontan algunas de estas racionalidades en acción durante grandes procesos de decisión en el seno de la administración central en Washington: cada grupo tendría una racionalidad dominante según los intereses representados y las circunstancias, y los actores estarían aprisionados en lógicas que escapan a su control y determinan sin su concurso las orientaciones de las decisiones tomadas⁴.

⁴ Es lo que Allison (1971) parece mostrar como influencia de una especie de lógica de los diferentes aparatos administrativos (Pentágono, CIA, Casa Blanca, etc.), la cual termina por imponer a los decisores las maneras de concebir los

En un modo de estructuración de la empresa en el que prevalezca el proceso de decisión, sólo se requiere un poco de imaginación para ver realizada la parábola del cerebro de Fayol. En efecto, asumiéndose que no es la información la que falla, sino las capacidades y habilidades para filtrarla y procesarla, el conjunto del sistema cadena de información-decisión funcionará como una vasta red colectora y preparadora de datos, para hacerlos converger en un centro de procesamiento y de decisión: el cerebro de la empresa o alta dirección.

Los sistemas de información, núcleo de la actual administración científica, constituyen la trama nerviosa de la empresa con un sistema periférico de recolección y canalización, y un sistema central de memoria y procesamiento. Aquí la organización se considera necesariamente como una entidad formal, racional, jerarquizada y compartimentalizada. El formalismo se vincula a la concepción básica de una lógica informativa a la que la estructura debe conformarse: flujos, canales, receptores, memorias, etc., que imponen un orden, secuencias, tipos particulares de interacción. La racionalidad o, más bien, la neorracionalidad (al modo de Simon) y la jerarquización se derivan directamente de la filosofía decisional que subtiende formas y medios de análisis racionales, y sitios y categorías de decisor por encima de los productores.

En cuanto a la compartimentalización, es consecuencia inevitable del proceso en sí pues, ya sea en Simon (1960) o, más aun, en Blumenthal (1969), Anthony (1965) o Forrester (1961), se ve claramente afirmada la necesidad de secuenciar y separar las tareas, las secuencias y las subtareas para constituir las unidades informativas capaces de filtrarse por las diferentes partes del sistema de información de administración (Management Information System). Es necesario distinguir niveles y trazar fronteras entre tareas, actividades y roles para poder aplicar la lógica de la información y la lógica analítica que necesitan dividir así lo que ocurre en la empresa para hacer operativos sus propios instrumentos de análisis y algoritmos.

La dominación y el control del trabajo están asegurados mediante la conformación del conjunto de la empresa a las premisas e hipótesis del modelo: trabajo mecánico, divisible, aislable y administración asegurada por un complejo de técnicas-máquinas-operadores-decisiones.

Todos los elementos de dominación permitidos por el taylorismo y el fayolismo se hallan reunidos bajo el aspecto de herramientas, modelos y cálculos sofisticados, compartimentos y jerarquizaciones estrictas y, en fin, de una nueva dicotomía: especialistas de sistemas de información y decisores, por una parte; y generadores, vehículos o colectores de información, por la otra.

Y, más aun, Simon pretende extender la autoridad y la facultad de mando a los expertos de-la-decisión antes que dejarles desempeñar un ambiguo rol de estado mayor. El viejo sueño platónico por fin realizado: quienes detentan la verdad y quienes detentan la autoridad estrechamente aliados para dominar mejor⁵.

En cuanto a la supuesta ruptura entre los clásicos tayloristas y fayolistas, el propio Simon la desmiente incontestablemente cuando escribe (1980, p. 125) que si se le pidiera escoger dos nociones para

problemas y de tratarlos. Ello resume en cierta forma la tesis sostenida por Crozier y Friedberg (1977) y por Sfez (1976).

⁵ Véase Simon (1977), p. 23.

resumir el cambio que su filosofía introduciría en la administración, él propondría las de racionalización y especialización! ¿No es esto acaso lo esencial del mito clásico de la eficacia organizacional que retorna bajo la forma del computador y el guardapolvo blanco de sus siervos?

Desde otro ángulo, uno de los primeros elementos que se han aproximado a la escuela decisional y a los sistemas de información sigue siendo indudablemente la parte relacionada con la contabilidad analítica. Las informaciones que cuentan a efectos de controlar, de auscultar hasta el último detalle, son las informaciones contables y, entre ellas, las que permiten el análisis y la determinación de costos, para reducirlos mejor.

Tomar buenas decisiones es administrar mejor, obtener mayores ganancias; y decidir mejor es estar informados de la manera más perfecta posible y disponer de instrumentos que procesen dicha información.

Gracias a este matiz científico y productivista, la escuela de la toma de decisión ha podido lograr un sitio en la administración. Su éxito tan importante ante el mundo empresarial se basa en una exacerbada creencia en las virtudes de la ciencia y de las técnicas para mejorar el rendimiento económico casi por sí solas. A tal punto, que Ackoff (1967) habla del desarrollo de una verdadera mitología, en cuanto a los sistemas de la tecnología de la información, que abre la vía a la creencia en una administración presiona-botones y en un conocimiento absoluto y casi perfecto de todo. Se cree que este conocimiento, considerado capaz de ampliar indefinidamente los horizontes de la decisión, procuraría a la vez un poder desmultiplicado, un control infalible y una rentabilidad incrementada.

El argumento principal sigue siendo evidentemente la rapidez del acceso a la información y, por ende, la rapidez proporcional de la decisión y de la reacción. Pero también está la pretendidamente significativa economía de los numerosos y variados costos relativos a los sistemas clásicos de oficinas, expedientes, ficheros y empleados administrativos. A una mayor productividad por el mejor control de la información contable y los costos se agregaría una ganancia suplementaria, subsecuente a la automatización de la producción (y de buena parte de la producción). Esta automatización haría las operaciones más accesibles a la administración mediante los sistemas de administración y las adecuaría a los lenguajes y circuitos de la estructura de la información. De ahí que, al decir de Simon (1980, p. 17, 18), a menos que la ley de ventajas comparativas no preconice lo contrario, en ciertos sectores particulares el número de empleados que se requiera para la transformación descenderá en forma constante; como mínimo, puntualiza, descenderá por unidad de producto o por unidad de equipamiento en capital.

Como para seducir aun mejor a los eventuales reticentes, Simon precisa que la pareja computador-sistema de información constituye una inagotable fuerza de trabajo en energía y en regularidad, y una infatigable fuerza administrativa sin pretensión alguna de compartir los frutos de las actividades de la empresa⁶. ¿Es posible concebir un racionalismo y un formalismo llevados más allá de este sueño de eliminar al ser humano y reemplazar su trabajo por máquinas particularmente inteligentes, teleguiadas, autocontroladas e incansables?

El control del trabajo, que era un elemento clave -recordémoslo- del taylorismo y de la Organización Científica del Trabajo, se encontrará en posición absolutamente central por la necesidad de seguimiento estrecho de los elementos contables, que sigue siendo la meta reconocida de los sistemas de información en la empresa y su primer punto de penetración en ella. El correo, los servicios y el taller en particular son cuentas presupuestales, centros de costos que deben ser supervisados, a fin de que no

⁶ Simon (1980), p. 2.

absorban más de lo que producen. Es fácil ver las consecuencias de esto en las políticas de reclutamiento, conservación y supresión de puestos, licencias, reducción del personal e información a la dirección de los mínimos actos y gestos de cada quien. Si, en el movimiento de las relaciones humanas, el informe a la dirección era algo indirecto y más o menos camuflado bajo diversas prácticas paternalistas, aquí deviene una función con derecho pleno, con ficheros informatizados y otras sutilezas electrónicas.

También es posible ver en la inevitable centralización de los flujos de información y de decisiones un factor adicional de control por la alta dirección que en nada envidiaría el mismo Taylor. Ya para Selznick (1957), la toma de decisión centralizada era una de las condiciones para la buena coordinación y eliminación de conflictos entre los subgrupos de la empresa. Especialmente con Simon, la escuela de la toma de decisión llevará este deseo al nivel de necesidad estructural: el orden informativo no puede dejar de implicar un agrupamiento y una centralización, ya que las unidades estratégicas de procesamiento así lo imponen. Y, por otra parte, las decisiones que no son de rutina deben ser tomadas desde un punto de vista que abarque por entero un conjunto, el servicio, el departamento, una división; por ende, en el nivel ejecutivo⁷. Aunque en Organizations se lea que siempre es posible subdividir en subsistemas los diferentes géneros de actividades o de niveles de responsabilidad (lo que, por hipótesis, implica una forma u otra de descentralización⁸).

En resumen, no podría pretenderse que la implementación de un sistema de información, en un contexto administrativo clásico, no implique jerarquía, concentración y centralización. Por otra parte, Simon lo dice al afirmar que en todos los casos, las organizaciones conservarán una forma jerárquica [...] según las normas habituales de la departamentalización, con tres niveles de decisión: un nivel de rutinas de producción física, un nivel de decisiones programadas para distribuir los medios y regularizarlos, y un nivel superior de decisiones no programadas⁹.

He aquí un lenguaje que garantiza al menos el statu quo en materia de gerencia tradicional, y de subordinación y control. Cuando en otra parte Simon habla de una nueva psicología del tratamiento de la información y del devenir del ser humano en las organizaciones, parece lamentarse al constatar que, hasta hace pocos años, tomar decisiones era una actividad estrictamente humana, que implicaba procesos que obraban al interior de la cabeza del hombre y una comunicación simbólica entre seres humanos¹⁰.

Controlar lo que pasa en el interior de una cabeza pensante para desembarazarse de ello: he aquí el triunfo del reino de la racionalidad más mecanicista, más previsible y más total.

Se ve, pues, cómo esta escuela, a semejanza de la administración clásica más tradicional, brindará nuevos argumentos de desvalorización del trabajo subalterno e inferior, despojándolo de la capacidad de decisión, ya que ésta es programada o rutinaria. De la expresión misma de Simon, la decisión digna de este nombre, la no programada, tenderá cada vez más a hallarse sólo en la parte superior de la jerarquía, pues incluso el nivel intermedio es susceptible de automatización, ya que depende de decisiones programadas o programables. El valor -económico e intrínseco- del trabajo de no-decisión sólo podrá bajar proporcionalmente a la sobrevalorización de los decisores.

⁷ Véase Simon (1976), p. 280 y siguientes.

⁸ Véase Simon y March (1958), p. 18 y siguientes.

⁹ Véase Simon (1980), p. 125-127.

¹⁰ Simon (1973a), p. 270.

En conclusión

Es innegable que Herbert Simon y la escuela de la toma de decisión acarrearón progresos considerables en la administración introduciendo una nueva comprensión de los determinantes del comportamiento en las organizaciones, un conocimiento bastante más profundo de los mecanismos de decisión, y también nuevos instrumentos analíticos y administrativos, mediante la expansión de los sistemas de información.

Desde el punto de vista del comportamiento de los empleados y los administradores, se sostendrá que estar motivado, cooperar o participar es cuestión de decisión de cada quien. Más adelante veremos cómo esto representa un problema central en la reciente moda de la cultura empresarial, y cómo, entonces, Simon y su escuela siguen siendo -al menos desde este ángulo- actuales y pertinentes.

Sin embargo, y aunque éste es un muy sensato esfuerzo de reintegración del carácter complejo y multidimensional de las conductas, las opciones y las decisiones en la empresa, no deja de estar fuertemente arraigado en un neorracionalismo que, en el fondo, reproduce un modelo de ser humano tan racional y mecánico como el homo economicus de Taylor. Simon hace de cada quien un organismo de decisión o una máquina de decidir más o menos activa o pasiva según su nivel, que parece vivir fuera de cualquier conflicto social que no sea el estar simplemente involucrado a título individual en procesos de elección destinados -como todo en el racionalismo más clásico- a maximizar sus ganancias.

A decir verdad, en el sistema de Simon -y es por eso que sólo aporta un cuestionamiento ritual- se hallan los mismos presupuestos de base que se hallaban en sus predecesores: la organización como lugar de consenso, como ámbito más o menos cerrado a las influencias y contradicciones externas, y como terreno predilecto del ser humano racional. Más, sobre todo, se encuentra la concepción implícita del empleado ejecutor y no inteligente, tras la división que distingue entre decisiones rutinarias en la base, decisiones programadas en los peldaños intermedios; y decisiones no programadas, por lo tanto creativas e inteligentes, en la cima.

Dos autores administrativos de los más prestigiosos han dirigido a Simon reproches muy directos en este sentido: en primer lugar, Lyndall Urwick, quien en 1965 le dirá que está muy mal ubicado como para criticar a los clásicos, acusándolos de fomentar un modelo mecánico del hombre, cuando él mismo está tan fascinado por el computador y extiende a toda la vida organizacional el modelo del computador¹¹. A continuación, Chris Argyris, quien en 1973 sostiene con él una acerba polémica en Public Administration Review a propósito del hiperracionalismo de su modelo de ser humano; Argyris llegaría a acusarlo de pura y simplemente evacuar el carácter humano de las organizaciones, transformándolas en frías máquinas de calcular y decidir¹².

Ciertamente, éstos reproches no eran exagerados y, en el extremo, podemos afirmar que luego se comprendería todo su alcance, ya que Simon y su escuela no lograron en absoluto extraer todas las consecuencias de la idea de que cooperar o participar es una decisión voluntaria de cada cual, idea que habría podido ser bastante más fecunda. En efecto, esta idea habría debido llevarlos a plantearse la cuestión más fundamental de intentar comprender cuáles serían las razones -y las condiciones propicias para la

¹¹ Véase Urwick (1965), p. 15, 16.

¹² Véase Argyris (1973b y 1973c).

aparición de estas razones- que harían que el empleado decida cooperar o no cooperar. También habría debido llevarlos luego a querer racionalizar y hacer penetrar en todos los niveles la mecánica del tratamiento de la información¹³. Simon y sus partidarios demuestran ir totalmente a contracorriente. Por el contrario, según ejemplos que se revelan más funcionales -como los que vamos a estudiar (Alemania, Suecia, Japón)-, hoy en día se reconoce la necesidad de que cada quien -ahí donde se encuentre, incluso en lo más bajo de la escala- pueda pensar, reflexionar, involucrarse, ser creativo y tomar decisiones lo menos programadas posible.

¹³ En su **The New Science of Management Decision** revisada y corregida, Simon llegará incluso a entrever al **dirigente automatizado (Automated Executive)**, que seguirá al **obrero automatizado (automated worker)**, considerado como ya logrado y **normal** (p. 22, 23 de la edición inglesa de 1977).