

HERBERT A. SIMON

Profesor de Administración y Jefe del Departamento de Dirección Industrial  
en la Escuela Graduada de Administración Industrial  
del Instituto Carnegie de Tecnología

# EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

*ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE ADOPCION DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA*

Traducción del inglés por  
AMANDO LAZARO ROS

Universidad de Medellín



AGUILAR

TOLLE, LEGE

biblioteca de economía de la empresa

EL COMPORTAMIENTO  
ADMINISTRATIVO

ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Traducción del inglés por  
AMANDO LAZARO ROS

edición española

© aguilar s a de ediciones 1972 juan bravo 38 madrid

depósito legal m 36089/1972

segunda edición—tercera reimpresión—1972

ISBN 84-03-19036-0

printed in spain impreso en españa por eosgraf s a

dolores 9 madrid

edición original

© herbert a simon 1947 1957

administrative behavior (2nd edition)

the macmillan company new york



#### CAPITULO IV

### LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

En el capítulo III hemos llegado a la conclusión de que la perfección de una decisión administrativa es un asunto relativo; que es correcta si elige los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado. Corresponde al administrativo racional seleccionar estos medios eficaces. Es preciso, para la construcción de una teoría administrativa, examinar aún más la noción de la racionalidad y, en particular, aclarar perfectamente lo que se entiende por "selección de medios eficaces". El proceso de aclarar esta idea arrojará, a su vez, considerable luz sobre los conceptos de "eficacia" y "coordinación", ambos de importancia central en la teoría administrativa.

Poco será lo que digamos en este capítulo acerca de lo que tiene en su mente una persona que toma decisiones; lo reservamos para el capítulo V, que tratará el tema desde el punto de vista psicológico. El presente capítulo se ocupará del ambiente objetivo de la decisión, de las consecuencias reales que se derivan de la elección. Esta, en cuanto que es racional y que conoce sus condiciones objetivas, entraña la selección de una alternativa entre varias. Las alternativas difieren en las consecuencias que de ellas se derivan, y el análisis de la toma de decisiones se referirá, en sus aspectos objetivos, antes que nada, a estas concesiones variables de la elección.

Aunque este relive concedido a las consecuencias dará al presente capítulo una tendencia "racionalista" bien definida, no debe interpretarse la concentración sobre los aspectos racionales del comportamiento humano como una afirmación de que los seres humanos son siempre, o generalmente, racionales. Este falso concepto, que impregnó la teoría política utilitaria y una gran parte de la teoría económica clásica, ha sido refutado de una manera decisiva por los desarrollos modernos de la psicología y de la sociología<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Nadie expone el ingenuo criterio utilitario de modo más sorprendente que JEREMY BENTHAM en el *op. cit.*, pág. 1-7, *passim*. Por otra parte, el racionalismo está más implícito que explícito en Adam Smith. Véase *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Nueva York: E. P. Dutton and Co., 1914), págs. 12-15. Quizá hayan sido los freudianos quienes con mayor fuerza han impulsado la crítica del racionalismo, pero se trata de un tema

Dado que la "buena" administración es un comportamiento que se adapta de manera realista a sus fines, de la misma manera que una "buena" empresa es un comportamiento económico calculado con exactitud para obtener ganancias, la teoría de las decisiones administrativas se ocupará forzosamente, en alguna medida, de los aspectos racionales de la elección. Los capítulos posteriores de este estudio dedicarán una atención mayor a las realidades del comportamiento administrativo. El presente capítulo guarda la misma relación con estos análisis realistas que un estudio de los principios y teorías de los negocios guarda con una descripción de las instituciones económicas y de los comportamientos reales del mercado; es decir, no es tanto una descripción de cómo deciden los administrativos como una descripción de cómo deciden los *buenos* administrativos<sup>2</sup>.

#### MEDIOS Y FINES

El hecho y el valor, como hemos señalado ya en el capítulo III, están relacionados con los medios y los fines. En el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definitivos. De esta forma nos vemos conducidos al concepto de una serie o jerarquía de fines. La racionalidad se interesa en la construcción de cadenas medios-a-fines de esta clase<sup>3</sup>.

#### La jerarquía de fines

Las relaciones de medios-a-fines sirven para integrar el comportamiento, incluso en el nivel fisiológico. Las tensiones musculares están coordinadas, en este nivel (como medios), para la realización de actos fisiológicos sencillos—caminar, alcanzar y aferrar un objeto, volver los ojos hacia otro—, que son, en gran parte, inconscientes y automáticos

---

de aceptación general entre casi todas las escuelas modernas de sociología y psicología. Véase, por ejemplo, a HAROLD D. LASSWELL: *Psychopathology and Politics* (Chicago: University of Chicago Press, 1930), págs. 28-37; SIGMUND FREUD: "The Unconscious", *Collected Papers* (Londres: L. y V. Woolf, 1925), 4:98-136; VILFREDO PARETO: *The Mind and Society* (Nueva York: Harcourt, Brace and Co., 1935), *passim*.

<sup>2</sup> El Apéndice se ocupa extensamente de la distinción entre ciencia práctica de la administración (el estudio de lo que los administrativos "deben hacer") y sociología de la administración (el estudio de lo que los administrativos "hacen").

<sup>3</sup> TALCOTT PARSONS analiza los sistemas de acción social con la ayuda de estos mismos términos en *The Structure of Social Action* (Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1937), págs. 44, 49, 228-41.

en el adulto; pero que el niño tiene que aprender con gran dificultad; y este aprendizaje, aunque no ocurre en un nivel reflexivo, no es en manera alguna distinto del aprendizaje de un adulto en una situación de medios-a-fin.

Pero dar un paso, coger un objetivo, es habitualmente, en sí mismo, un medio para un fin más amplio. La manera más evidente de determinar qué fines se buscan por sí mismos y cuáles por su utilidad de medios para fines más lejanos, consiste en colocar el sujeto en situaciones en que tiene que elegir entre fines en pugna.

El hecho de que la fuerza de los objetivos dependa de otros fines más lejanos, lleva a disponer esos objetivos en una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los niveles que tiene por encima. El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines "últimos". Rara vez se logra en el comportamiento real un alto grado de integración consciente. La estructura de los móviles conscientes, en lugar de constituir una jerarquía de rama única, es habitualmente una complicada tela de araña o, con mayor exactitud, una colección inconexa de elementos, ligados entre sí de una manera débil e incompleta; y la integración de estos elementos se hace progresivamente más débil a medida que se llega a los niveles superiores de la jerarquía, es decir, a los fines últimos.

La jerarquía de medios y fines es tan característica del comportamiento de la organización, como de los individuos. En realidad, el sistema de especialización que en el capítulo II ha sido llamado "organización por finalidad", no es otra cosa que la disposición de la estructura de la organización para que sea paralela al sistema de medios y fines que entraña el cumplimiento de sus propósitos. Así, la finalidad del departamento contra incendios es reducir las pérdidas que estos causan; pero los medios para lograr dicho fin son la prevención y extinción de los incendios. Estos dos medios principales están representados con frecuencia, en la estructura organizativa, por una oficina de prevención de incendios y por las fuerzas de lucha contra el fuego, respectivamente. Como estas deben estar dispersas por la ciudad para el cumplimiento de sus finalidades, nos encontramos en el próximo nivel con unidades de organización especializadas por área.

Así mismo, tanto en el comportamiento organizativo como en el individual, la jerarquía de medios-a-fin rara vez resulta una cadena

completamente integrada y conexas. Con frecuencia, las relaciones entre las actividades de la organización y los objetivos últimos son oscuras, los objetivos últimos están formulados de manera incompleta, o existen conflictos y contradicciones internos entre los objetivos últimos o entre los medios elegidos para conseguirlos. Así, la toma de decisiones en la Work Projects Administration se vio complicada por las exigencias competidoras del fomento de la industria y el socorro inmediato a los parados, como objetivos del organismo. En las decisiones del War Production Board fue preciso equilibrar las necesidades de guerra con las exigencias civiles.

Hay ocasiones en que la falta de integración de la jerarquía medios-a-fin de una organización se debe a la negativa del cuerpo que dicta las normas a decidir una cuestión normativa "candente"; por ejemplo, la negativa del Congreso a determinar, en el Servicio Selectivo, la importancia relativa que debe darse al *estatus* familiar y a la ocupación en los retrasos del servicio militar. Otras veces las relaciones mismas medios-a-fin resultan oscuras. Por ejemplo, decir que el objetivo de un ejercicio es derrotar al enemigo deja amplio espacio para las disputas y la inconsistencia en cuanto a la estrategia conveniente para alcanzar ese fin. (Recordamos a este respecto la controversia que hubo en este país entre el "primero Alemania" y "primero el Japón".)

De modo que ni las organizaciones ni los individuos consiguen una integración completa de su comportamiento a través de estas relaciones de medios-a-fin. A pesar de lo cual, lo que queda de racionalidad en su comportamiento es, precisamente, la incompleta y, en ocasiones, incoherente jerarquía que acabamos de describir.

#### *Limitaciones del esquema medios-a-fin*

Este análisis del comportamiento racional en relación con una jerarquía de medios-a-fin puede llevar a conclusiones inexactas, a menos que se observen determinadas precauciones.

En primer lugar, las finalidades a alcanzar por la elección de una determinada alternativa de comportamiento se exponen con frecuencia de una manera incompleta o incorrecta, porque no se acierta a considerar los fines alternativos que podrían alcanzarse seleccionando otros comportamientos. Al elegir un diseño de contrapeso para tender un puente sobre un río determinado, no basta conocer que este proyecto servirá para salvar el río con un puente. El acierto de la elección estriba en que el puente de contrapeso resulte de mayor eficacia y economía que un puente colgante, un viaducto o cualquier otro pro-

yecto. La decisión racial requiere siempre la comparación entre los medios alternativos en relación con los fines respectivos que de ellos se obtendrán. Como veremos en el capítulo VIII, esto significa que la "eficiencia"—la consecución de los valores máximos con medios limitados—debe constituir un criterio orientador de la decisión administrativa.

En segundo lugar, en las situaciones reales es generalmente imposible conseguir una separación completa de los medios y de los fines, porque los medios alternativos no son habitualmente neutrales en su valor. De esta dificultad surgen tantos argumentos fútiles sobre si "los fines justifican los medios". Por ejemplo, en el caso de la Ley Seca los medios empleados entrañan tantas cuestiones de valor—cuestiones de libertad personal, de métodos correctos de policía, etc.—, que estas no tardaron en eclipsar la importancia del objetivo "último": la abstinencia alcohólica. De ahí que resultara engañoso hablar de la prohibición, sencillamente, como de un medio de conseguir el fin, altamente deseable, de la abstinencia alcohólica. Los medios especiales empleados para conseguirlo tenían muchas consecuencias distintas del fin específico que se buscaba, y estos otros fines no deseables tenían que pesar en la consideración de deseabilidad de los medios.

En tercer lugar, la terminología medios-a-fin tiende a oscurecer el papel del elemento tiempo en la toma de decisiones. Cuando un fin resulta ser una condición o una situación a realizar, esta solo puede realizarse en un determinado momento aunque otras muchas situaciones puedan lograrse a lo largo de un período de tiempo; así, la elección está influida no solo por los fines especiales, sino también por las expectativas de los fines que pueden ser realizados en distintos momentos. La elección impone dos problemas: 1) Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado, ¿a qué fines alternativos habrá que renunciar para dicho momento?; 2) Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado, ¿de qué manera limita esto los fines que podrían realizarse en otros momentos? Cuando Luis XV dijo: "Después de mí, el diluvio", expresaba el juicio de hecho de que el cumplimiento de sus particulares fines a corto plazo acarrearía algunas consecuencias funestas a largo plazo; y también expresaba un juicio de valor: el de su indiferencia por las consecuencias a largo plazo. Los economistas dirían que desestimaba gravemente el tiempo.

Todavía entra el elemento tiempo de otra manera en la toma de decisiones. Algunas de estas son irrevocables en el sentido de que crean una nueva situación que, a su vez, influye en las decisiones que la siguen. Esto se demuestra, en las situaciones económicas, por la

existencia de costes fijos. Si un fabricante está decidiendo si construirá una fábrica de calzado, su problema consistirá en determinar si los ingresos que conseguirá vendiendo los zapatos compensarán sus gastos. Pero, si tiene una fábrica de calzado, el coste de esta fábrica es un gasto ya hecho que no puede ser recobrado, y continuará fabricando calzado, incluso con una pérdida general, con tal que sus ingresos cubran los costes nuevos y adicionales en que debe incurrir para fabricarlo. Por consiguiente, la decisión de construir la fábrica influye en sus decisiones posteriores. Lo que cuenta, por encima de todo, para la consistencia relativa del comportamiento, tanto personal como organizativo, a lo largo de períodos de tiempo, es la existencia de estas irrevocables decisiones a largo plazo. A ellas hay que atribuir también cierta "inercia" en el ajuste a nuevas situaciones.

Estas objeciones no significan que el lenguaje de los fines y de los medios no pueda ser empleado; significan simplemente que debe hacerse con mucho cuidado. Puede haber otra terminología más clara en algunas circunstancias, y este es el propósito que pretendemos desarrollar a continuación.

#### ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS

Las objeciones que se han hecho contra el esquema medios-a-fin son: *a*) que oscurece el elemento comparativo en la toma de decisiones; *b*) que no llega a realizar una separación satisfactoria de los elementos fácticos y valorativos de la decisión, y *c*) que proporciona una visión insuficiente de la variable tiempo en el comportamiento finalista. Una teoría de las decisiones, en términos de las posibilidades alternativas de comportamiento y de sus consecuencias, hace frente a todas estas objeciones.

#### *Alternativas de comportamiento*<sup>4</sup>

El sujeto que actúa o la organización compuesta de cierto número de tales individuos se enfrenta, en cada momento, con un gran número de comportamientos alternativos, algunos de los cuales están presentes en la conciencia, en tanto que otros no lo están. La decisión, o elección,

<sup>4</sup> La teoría aquí presentada fue elaborada por el autor en 1941. Su presente reformulación ha sido grandemente influida por la notable obra de JOHN VON NEUMANN y OSCAR MORGENSTERN, *The Theory of Games and Economic Behavior* (Princeton: Princeton University Press, 1944), cap. II. Es justo advertir que von Neumann publicó primeramente la parte de su teoría que se hermana con el presente estudio en 1928, "Zur Theorie der Gesellschaftsspiele", *Math. Annalen*, 100:295-320 (1928).

tal como aquí se emplea este vocablo, es el proceso mediante el cual una de estas alternativas de comportamiento para cada momento es elegida para ser realizada. La serie de tales decisiones, que determina el comportamiento a lo largo de un período de tiempo, puede llamarse *estrategia*.

Si es elegida y seguida una de las posibles estrategias, se seguirán determinadas consecuencias. La tarea de la decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Hay que poner de relieve que *todas* las consecuencias que se consiguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección y no solo las consecuencias que habían sido anticipadas.

La tarea de decidir entraña tres pasos: 1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; 3) la valoración comparativa de estas series de consecuencias. Empleamos deliberadamente el vocablo *todas*. Es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva. Como tal, recibirá extensas consideraciones en el capítulo V.

### *Tiempo y comportamiento*

No hay nada que impida que el sujeto, o la organización, que ha elegido una estrategia un lunes, elija una distinta el martes. Pero la decisión tomada el lunes, en la medida en que haya sido parcialmente desarrollada antes de su reconsideración, ha reducido ya las estrategias disponibles el martes. Ya hemos señalado esto en el ejemplo de la fábrica de calzado, del cual se deduce que el individuo o la organización puedan ser empujados a una determinada línea de acción por el hecho de que, habiéndola iniciado, parece preferible continuarla a renunciar por completo a la parte realizada.

Este carácter de las estrategias, que está ligado al tiempo, merece ser muy destacado, porque hace posible por lo menos una cantidad mínima de racionalidad en el comportamiento allí donde, sin él, resultaría inconcebible. Por ejemplo, un individuo que ha pasado siete años de su vida preparándose para hacerse médico y diez años más practicando esta profesión, no tiene, de ordinario, que gastar más tiempo para decidir si será o no médico. Las ocupaciones alternativas le están prácticamente cerradas, en virtud de la inversión que ha hecho ya en la estrategia que hasta ahora ha seguido.

De manera parecida, una organización que fabrica zapatos no necesita reconsiderar diariamente (aunque puede necesitarlo a intervalos) si, en lugar de ello, no debería dedicarse al negocio de automóviles. Esto reduce notablemente las alternativas que el individuo debe considerar en cada momento y es, desde luego, una condición necesaria de racionalidad, aunque no suficiente.

### *Conocimiento y comportamiento*

La función del conocimiento en el proceso decisorio es la de determinar qué consecuencias se derivan de las estrategias alternativas. Es tarea suya seleccionar, a partir de toda la clase de posibles consecuencias, una subclase más limitada o, incluso (idealmente), una serie única de consecuencias relacionadas con cada estrategia. Desde luego, el sujeto que actúa no puede conocer directamente las consecuencias que se seguirán de su comportamiento. Si pudiese conocerlas, operaría aquí una especie de causalidad inversa: las consecuencias futuras serían las determinantes del comportamiento presente. Lo que él hace es formar *expectativas* de las consecuencias futuras, expectativas que están basadas en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación existente.

Podemos poner como ejemplo el caso de un proceso típico de decisión administrativa: la selección de personal. Se reúnen informes sobre cada uno de los candidatos a un cargo a través de exámenes, valoración de servicios y otras fuentes. Estos informes se usan como base de una predicción comparativa, encaminada a determinar cuál de los candidatos desempeñará más satisfactoriamente el empleo. Si las predicciones son exactas, se habrá hecho una decisión correcta.

Hemos hecho notar ya que el sujeto, para actuar en este esquema con perfecta racionalidad, tendría que disponer de una descripción completa de las consecuencias que se seguirían de cada estrategia alternativa y comparar estas consecuencias. Tendría que conocer, en cada uno de sus aspectos, qué cambios experimentaría el mundo si él se condujese de una manera en lugar de otra, y tendría que seguir las consecuencias del comportamiento durante períodos ilimitados de tiempo, extensiones ilimitadas de espacio y series ilimitadas de valores. Sería inconcebible, en tales condiciones, que el comportamiento real se acercara siquiera a la racionalidad. Por fortuna, el problema de elegir resulta normalmente muy simplificado por la tendencia de las leyes empíricas, que describen las regularidades de la naturaleza, a adaptarse por subséries relativamente aisladas. Comparando dos alternativas de comportamiento, se advierte con frecuencia que sus consecuencias difieren

solo unos pocos aspectos y en lo demás son idénticas. Es decir, que las consecuencias que diferencian un comportamiento del comportamiento alternativo pueden surgir únicamente dentro de un breve espacio de tiempo y dentro de un área limitada de descripción. Si fuese verdad con demasiada frecuencia que un reino se perdiera por un clavo, las cadenas de consecuencias que encontraríamos en la vida práctica serían de tal complejidad, que resultaría virtualmente imposible el comportamiento racional.

El problema de la toma de decisiones en las organizaciones privadas es, en un aspecto, mucho más sencillo que en los organismos públicos. Es de esperar que la organización privada tome en consideración únicamente las consecuencias de la decisión que le afectan *a ella*, en tanto que el organismo público debe sopesar la decisión en relación con un sistema comprensivo de valores públicos o de la comunidad. Por ejemplo, cuando el director general de una sociedad privada decide dar a su hijo un cargo en la firma, debe tomar en consideración el efecto que el nombramiento ejercerá sobre la eficiencia de la empresa; pero un hombre que se encuentre en la misma posición relativa en el servicio público, deberá preocuparse igualmente del efecto que semejante paso producirá "sobre la igualdad de oportunidades en el servicio público". Esta distinción entre la dirección privada y la pública no tiene un carácter tajante, porque un crecido número de empresas privadas están siendo "afectadas por un interés público", y un número cada vez mayor de directivos privados se preocupan de las responsabilidades de sus cargos en relación con la comunidad, incluso más allá de los límites que la ley les impone.

El hecho de que las consecuencias formen habitualmente sistemas "aislados" proporciona al científico y al práctico una ayuda poderosa para la racionalidad, porque el científico puede aislar esos sistemas cerrados en su laboratorio experimental y estudiar su comportamiento, en tanto que el práctico puede servirse de las leyes descubiertas por el científico, a fin de variar determinadas condiciones del medio ambiente, sin perturbar de manera importante el resto de la situación.

Quedan todavía dos importantes distinciones entre un problema de descubrimiento científico y un problema de toma de decisiones. En primer lugar, un problema científico válido es deducir las leyes empíricas que se cumplirán bajo ciertas condiciones hipotéticas simplificadas, aunque tales condiciones no se den en la práctica; el científico teórico puede hablar de "cuerpos rígidos", "vacíos perfectos", "fluidos sin fricción", etc. Pero el práctico debe tener presentes los efectos de

la elasticidad, de la presión del aire o de la fricción, si es que se encuentran presentes y son esenciales, por mucho que esto complique su problema de elegir la alternativa correcta. En segundo lugar, el científico puede elegir para su estudio únicamente aquellas consecuencias del sistema de las que él desea ocuparse, prescindiendo de las demás. Resulta un problema científico válido preguntar: "¿Qué efecto tendrán sobre el peso total de este aeroplano determinados cambios en el diseño?" Sin embargo, el problema de la decisión práctica consiste en equilibrar un posible ahorro de peso con el aumento en el coste, con la pérdida de su capacidad de maniobra u otras cualidades. El práctico no puede nunca despreocuparse de hechos o consecuencias condicionantes simplemente porque caigan fuera del alcance de su teoría.

### *Comportamiento de grupo*

Nuevas complicaciones se introducen en el cuadro si se coloca en él a más de un individuo, porque, en este caso, las decisiones de los demás individuos quedarán incluidas entre las condiciones que cada uno de ellos deberá tener en cuenta en sus propias decisiones. Es decir, todo individuo deberá conocer cuáles serán las acciones de los demás, a fin de determinar únicamente las consecuencias de las suyas. Este es un factor de importancia fundamental en la totalidad del proceso de la decisión administrativa.

Esto implica realmente un grave círculo vicioso. Antes que A pueda elegir racionalmente su estrategia, necesita saber la que ha elegido B; y antes que B pueda elegir su estrategia necesita conocer la de A. Esto puede ilustrarse por el juego de elegir cara o cruz. Hay dos participantes. El primero coloca encima de una mesa, y fuera de la vista de su adversario, una moneda con la cara o la cruz hacia arriba; el segundo trata de adivinar su posición. El primer participante deberá decidir la elección que juzga hará el segundo, y luego colocar la moneda en forma contraria; el segundo participante debe decidir el cálculo que el primero ha hecho de la situación. No pueden ambos acertar, porque si el primero calcula de manera correcta la elección del segundo, este habrá calculado de manera incorrecta la elección del primero, y viceversa. El sistema de comportamiento resultante será muy indeterminado, porque la inestabilidad de cada una de las elecciones de comportamiento lleva a la inestabilidad de la otra.

Aunque el ejemplo pueda parecer trivial, una pequeña reflexión convencerá al lector de que este juego es un modelo de cualquier acti-

vidad puramente competitiva que entrañe dos participantes, siendo quizá la estrategia militar el ejemplo práctico más importante<sup>5</sup>

En el extremo opuesto de una situación puramente competitiva está la de dos o más participantes que comparten una finalidad común, y en la que cada uno tiene una información suficiente de lo que están haciendo los demás, que le permiten tomar decisiones correctas. Esto es precisamente lo que se da a entender con la frase de "trabajo de equipo". La finalidad de hacer señales en el fútbol o de cantar puntos en el *bridge* tiene por objeto ayudar a que cada jugador de un equipo forme expectativas exactas acerca de lo que van a hacer sus compañeros, para que pueda decidir los medios propios de cooperar con ellos en la finalidad común. La finalidad superior de planificar y organizar, que precede a toda actividad administrativa, no es simplemente la de colocar a cada participante en la tarea que mejor puede cumplir, sino la de permitir que cada uno forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los demás. Quizá contribuiría a aclarar el estudio de la teoría administrativa el empleo del vocablo "cooperación" para referirnos a la actividad en la que los participantes comparten una finalidad común y el de "coordinación" para el proceso de informar a cada uno de los comportamientos proyectados por los demás. De ahí que la cooperación resulte habitualmente ineficaz—es decir, que no alcance su finalidad, cualesquiera que sean los propósitos de los participantes—si no existe coordinación.

Si la actividad es competitiva, puede haber cierta inestabilidad, porque cada individuo reajustará su comportamiento cuando "descubra" las intenciones de su adversario, e incluso lo hará como táctica defensiva con el fin de impedir que el adversario descubra las suyas. Pero esta misma inestabilidad puede producirse cuando la actividad es cooperativa, si los participantes están informados de manera insuficiente. Por ejemplo, en una organización en la que las responsabilidades no hayan sido adjudicadas con suficiente precisión, dos ejecutivos pueden escribir cartas contradictorias a la misma persona y acerca del mismo asunto, y, en otro caso, la carta puede quedar sin escribir, porque cada uno espera que lo haga el otro.

Para expresar de manera formal el asunto en un modelo cooperativo, ambos participantes prefieren la misma serie de consecuencias; de aquí que, si cada uno conoce la actitud del otro, ambos actuarán de manera que asegure estas consecuencias. En un modelo competitivo,

<sup>5</sup> Col. J. F. C. FULLER: *The Foundations of the Science of War* (Londres: Hutchinson and Co., 1925), pág. 183.

el óptimo resultado para el primer participante no es el óptimo para el segundo. De aquí que si el primer participante logra las consecuencias que él prefiere, el otro participante quedará frustrado; por ejemplo, la norma del mercado consiste en comprar barato y vender caro, pero si el comprador compra barato, el vendedor no habrá vendido caro. Incluso un modelo cooperativo puede resultar inestable si cada uno de los participantes es incapaz de predecir lo que el otro va a hacer. En estos casos, es necesaria la coordinación de los comportamientos de ambos participantes para que puedan realizar la posibilidad que ambos prefieren. No se trata aquí de conflicto de finalidades, sino de conocimiento imperfecto.

Las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento cooperativo<sup>6</sup>. Se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como "objetivos de la organización". Esto deja el problema de coordinar su comportamiento, de proporcionar a cada uno el conocimiento del comportamiento de los demás sobre el que pueden basar sus propias decisiones. En los sistemas cooperativos, y aun cuando todos los participantes estén de acuerdo sobre los objetivos a alcanzar, no pueden normalmente ser dejados a sí mismos para que se seleccionen las estrategias que conducirán a esos objetivos; porque la elección de una estrategia correcta supone el conocimiento de cada una de las estrategias elegidas por los demás<sup>7</sup>.

#### VALOR Y POSIBILIDAD

Queda por discutir el tercer elemento de la toma de decisiones, es decir, el proceso de determinar las preferencias entre las consecuencias. Puede denominarse a este proceso *valoración*. A cada estrategia corresponde una sola serie de consecuencias. El comportamiento racional entraña la enumeración de las consecuencias en su orden de preferencia y la elección de la estrategia que corresponde a la alternativa más elevada de la lista.

<sup>6</sup> En el capítulo VI estudiaremos por qué y hasta qué punto comparten una finalidad común los participantes de tales organizaciones.

<sup>7</sup> Esta es la crítica fundamental a la que nunca ha podido contestar la teoría del anarquismo. Esta teoría parece establecer que los participantes de un esquema social, dadas finalidades comunes, seleccionarán automáticamente, por sí mismos, sus propios papeles más eficaces.

### *El sistema de valores. Las superficies de utilidad*

Dado que los valores que están presentes en las diversas alternativas son al mismo tiempo numerosos y distintos, el individuo que ejerce su preferencia debe sopesarlos y elegir entre ellos. Los economistas han desarrollado un esquema de conceptos para describir este proceso, muy semejante en verdad al esquema aquí empleado.

Las elecciones que hace el individuo entre valores que compiten entre sí pueden describirse mediante una serie de curvas de indiferencia. Estas curvas indican qué series de posibles consecuencias son equivalentes o mutuamente "indiferentes" para la elección. Utilizando los términos favoritos del economista—nueces y manzanas—, las curvas de indiferencia nos dicen, por ejemplo, si un individuo prefiere una combinación de diez nueces y cinco manzanas a una combinación de cinco nueces y siete manzanas, o si prefiere la segunda o si es indiferente entre las dos.

Las limitaciones empíricas de la elección se introducen en el esquema del economista por el *stock* de bienes del individuo y por la estructura del precio. Se da por sentado que el individuo parte de un número determinado de nueces y manzanas, que puede cambiar el uno por el otro, a un determinado tipo de cambio, y que él trata luego de seleccionar la cantidad de cambios para la cual su preferencia es mayor<sup>8</sup>.

### *Relación de valor, experiencia y comportamiento*

Ahora resulta más claro el significado de la relación "medios-a-fin". Es evidente que la distinción "medios-fin" no corresponde a la distinción entre hecho y valor. ¿Cuál es, pues, la conexión entre las dos series de términos? Simplemente esta: una cadena medios-a-fin es una serie de anticipaciones que ligan un valor con las situaciones que lo realizan, y estas situaciones, a su vez, con los comportamientos que las producen. Cualquier elemento de esta cadena puede ser "medio" o "fin", según se trate de su conexión con el extremo de la cadena correspondiente al valor o con el extremo correspondiente al comportamiento.

Predominará el carácter de medio en un elemento, dentro de una cadena de medios-a-fin, si dicho elemento está situado hacia el extremo de la cadena correspondiente al comportamiento; predominará el carácter de fin si se trata de un elemento que describe las consecuencias

<sup>8</sup> HENRY SCHULTZ: *The Theory and Measurement of Demand* (Chicago: University of Chicago Press, 1938), págs. 12-35.

del comportamiento. Si es así, los términos que describen las consecuencias de un comportamiento pueden ser tomados como índices de los valores que se adhieren a él. Aunque el economista habla de los bienes económicos como de valores que constituyen la finalidad de la actividad económica, en realidad son simplemente índices de la existencia de un estado de cosas del que puede conseguirse el valor: la posibilidad de consumir los bienes<sup>9</sup>.

El acto psicológico de valorar las alternativas consiste, habitualmente, en medirlas de acuerdo con ciertos índices de valor que, en realidad, están generalmente asociados con la realización de los valores mismos; el dinero, por ejemplo, puede llegar a ser un índice de los valores que puede comprar. Los índices de valor entrañan un importante elemento fáctico, porque presuponen que a una alternativa caracterizada por un índice de valor elevado corresponderá un valor elevado. Por ejemplo, que un organismo federal de préstamos gaste únicamente un pequeño porcentaje de sus fondos en la administración de sus préstamos, puede ser un índice de eficiencia, porque *siendo iguales todas las demás cosas*, es de desear que los gastos administrativos sean bajos. Pero en este caso, desde luego, la razón entre los gastos administrativos y los totales *no* constituiría un buen índice de valor porque, de no existir una prueba definida de que la calidad de la investigación no ha cambiado, es muy arriesgado suponer que todos los demás factores siguen siendo los mismos cuando los costes administrativos se reducen.

Si se define de esta manera, la relación medios-a-fin no permite una separación clara de valor y hecho, porque el mismo comportamiento puede tener como consecuencia más de un valor: puede ser un miembro de más de una cadena de medios-a-fin. Por ejemplo, una política de ayuda en la que los presupuestos familiares se fijan a un nivel muy bajo, con objeto de proporcionar a los beneficiarios un incentivo para buscar y aceptar un empleo privado, puede tener también como consecuencia un elevado índice de desnutrición y enfermedad entre las familias de los beneficiarios. Es imposible determinar una política aceptable considerando simplemente una de esas cadenas medios-a-fin e ignorando la otra.

<sup>9</sup> FRANK KNIGHT considera que la principal debilidad de la economía clásica es su incapacidad para ver la ganancia económica como un eslabón puramente intermedio de una cadena medios-a-fin, que conduce al "prestigio" y la "comodidad"; e igualmente su incapacidad para reconocer como un fin valorado por sí mismo la actividad económica que conduce a la ganancia. Véase su *Risk, Uncertainty, and profit* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1921), págs. XII-XX. Existe traducción española: *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, Aguilar, Madrid, 1947.

## DEFINICIONES DE LA RACIONALIDAD

Finalidad principal de este capítulo ha sido construir los cimientos para erigir sobre ellos una clara comprensión del concepto de "racionalidad". Sin embargo, la claridad no implica forzosamente sencillez. Hablando en términos generales, la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. ¿Significa esto que el proceso de adaptación debe ser consciente o se incluyen también los procesos inconscientes? Se ha demostrado que muchos de los pasos de la invención matemática—siendo de suponer que no hay otra cosa más racional—son subconscientes, y esto es cierto, desde luego, en cuanto a los procesos más sencillos de solución de ecuaciones<sup>10</sup>. Además, si no se considera la conciencia como un elemento de racionalidad, ¿se admiten únicamente los procesos deliberados de adaptación o se admiten también los no deliberados? La mecánografa se entrena para golpear una tecla concreta como respuesta al estímulo de una letra determinada. Una vez aprendido, el acto es inconsciente, pero deliberado. Por otra parte, cualquier persona retira instintivamente el dedo que se ha quemado. Esto es "racional" en el sentido de que sirve a una finalidad útil; pero, desde luego, no es una adaptación ni consciente ni deliberada.

¿Llamaremos, además, "racional" a un comportamiento que está equivocado, pero solamente porque la información en que se basa es defectuosa? Cuando se recurre a una prueba subjetiva, resulta racional que un individuo se medicine contra una enfermedad si cree que la medicina le curará de ella. Cuando se recurre a una prueba objetiva, el comportamiento es racional únicamente si la medicina es en realidad eficaz.

Finalmente, ¿de acuerdo con qué objetivos, con qué valores debe juzgarse la racionalidad? La conducta de un individuo dentro de una organización, ¿es racional cuando sirve a sus objetivos personales o cuando sirve a los objetivos de la organización? Dos soldados están sentados en una trinchera frente a un nido de ametralladoras. Uno de ellos permanece a cubierto. El otro, con riesgo de su vida, destruye el nido de ametralladoras con una granada. ¿Cuál se conduce racionalmente?

Quizá la única manera de evitar, o aclarar, estas complejidades sea emplear el término "racional" conjuntamente con los adverbios apropiados. Entonces puede llamarse "objetivamente racional" a una deci-

<sup>10</sup> Véase JACQUES HADAMARD: *Essay on the Psychology of Invention in the Mathematical Field* (Princeton: Princeton University Press, 1945).

sión si es *en realidad* el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada. Es "subjétivamente" racional si maximiza la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto. Es "conscientemente" racional en la medida en que el ajuste de los medios a los fines sea un proceso consciente. Es "deliberadamente" racional en la medida en que el ajuste de los medios a los fines haya sido realizado deliberadamente (por el individuo o por la organización). Una decisión es "organizativamente" racional si se orienta hacia las finalidades de la organización; es "personalmente" racional si se orienta hacia las finalidades del individuo. A partir de ahora calificaremos siempre el término "racional" con uno de estos adverbios, a menos que su sentido resulte claro por el contexto.

#### CONCLUSION

El objeto de este capítulo ha sido explorar la anatomía de la decisión con vistas al establecimiento de una terminología y de un sistema de análisis que permita una investigación realista de la decisión administrativa. Con este fin examinamos el medio ambiente objetivo que rodea a la elección. Este medio ambiente fue descrito como una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas.

El conocimiento es el medio de descubrir cuál de todas las consecuencias posibles de un comportamiento se derivará realmente de él. El objetivo último del conocimiento, en cuanto que este forma parte del proceso de elección, es descubrir una posibilidad única que responda a cada alternativa de comportamiento, aunque en la práctica este objetivo solo se alcance de manera imperfecta.

Así, pues, consideramos el conocimiento de las consecuencias del comportamiento como una influencia primaria sobre la elección. Descubrimos que la segunda influencia radicaba en la preferencia del individuo por una serie de consecuencias, en detrimento de la otra. El problema de la elección consiste en descubrir consecuencias, valorarlas y relacionarlas con las alternativas de comportamiento.

Hemos descubierto que los medios y los fines no se corresponden por completo con los hechos y los valores respectivamente, pero que existe cierta conexión entre las dos series de términos. Definimos la cadena medios-a-fin como una serie de elementos causalmente relacionados, que van desde los comportamientos hasta los valores a que se dirigen. Los fines intermedios de dicha cadena sirven como índice del valor; y sirviéndonos de ellos, podemos valorar las alternativas sin

una exploración completa de los fines o valores últimos inherentes a las mismas.

La idea de las alternativas arroja considerable luz sobre los modelos de comportamiento interpersonal. La relación entre los valores de los individuos interactivos y las consecuencias de su comportamiento conjunto determina que el modelo de comportamiento sea competidor o cooperativo.

Se vio que la inestabilidad en el sistema de comportamiento puede tener lugar cuando el modelo es competidor o cuando cada uno de los participantes en él se equivoca al predecir el comportamiento que desarrollarán los demás.

Por último, hemos establecido algunas definiciones para distinguir varios sentidos de la racionalidad: el objetivo, el subjetivo, el consciente, el deliberado, el organizativo y el personal.

Apenas hemos tocado en este capítulo los aspectos psicológicos de la elección. Haremos en el próximo una tentativa para contrastar los elementos psicológicos y lógicos en el proceso de la elección. En capítulos ulteriores emplearemos las herramientas analíticas desarrolladas en este capítulo y en el próximo para estudiar algunos de los conceptos centrales de la decisión administrativa: la autoridad, la eficiencia, la identificación, la influencia y la comunicación.

## CAPITULO V

### LA PSICOLOGIA DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS

El argumento del presente capítulo puede ser expuesto de manera muy sencilla. Es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva. La elección individual tiene lugar en un medio ambiente de "supuestos", de premisas que el sujeto acepta como bases de su elección; y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por estos "supuestos".

Si el medio ambiente psicológico de elección, los "supuestos", fuera determinado de una manera accidental, el comportamiento del adulto mostraría un modelo o integración poco mayor que el comportamiento de los niños. Sin embargo, pueden realizarse un grado de integración y de racionalidad más elevado, porque el medio ambiente mismo de elección puede ser elegido y modificado deliberadamente. Esto es, en parte, asunto del individuo: el individuo se coloca a sí mismo en una situación en la que determinados estímulos y ciertos datos de información incidirán sobre él. Sin embargo, es también asunto de la organización en un aspecto muy importante. Una de las funciones que realiza la organización consiste en situar a sus miembros en un medio ambiente psicológico que adapte sus decisiones a los objetivos de la organización y que les proporcione la información necesaria para tomar estas decisiones correctamente.

Presentaremos el material del capítulo en tres partes. En la primera expondremos en detalle las razones de que el comportamiento del individuo deba por fuerza quedar por debajo del tipo medio de racionalidad.

En la parte segunda del capítulo examinaremos cómo está formado, en realidad, el medio ambiente psicológico de la elección. Mostraremos cómo este medio es el elemento unificador que convierte una secuencia de elecciones momentáneas en un modelo coherente.

En la parte final estudiaremos el papel de la organización en el establecimiento del medio psicológico de elección. Veremos cómo la organización selecciona los fines del individuo, cómo le entrena para dotarle

de habilidades y de qué manera le suministra información. Comenzará a verse, en el transcurso de este estudio, que la organización permite al individuo aproximarse razonablemente al objetivo de la racionalidad <sup>1</sup>

#### LOS LIMITES DE LA RACIONALIDAD

La racionalidad objetiva, tal como hemos definido el término en el capítulo precedente, implicaría que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por: a) la visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica; b) la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección; c) la elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas.

El comportamiento real, incluso el que se juzga de ordinario como "racional", posee muchos elementos de incoherencia que no se hallan presentes en este cuadro idealizado. Si estudiamos el comportamiento a lo largo de un período de tiempo, nos muestra un carácter de mosaico. Cada parte del modelo queda integrada con las demás, gracias a su orientación hacia una finalidad común; pero estas finalidades varían de cuando en cuando con las variaciones del conocimiento y de la atención y se mantienen juntas, solo en una ligera medida, por algún criterio superior de elección. Pudiera decirse que el comportamiento revela "segmentos" de racionalidad; que el comportamiento muestra una organización racional dentro de cada segmento; pero que los segmentos mismos no poseen conexiones muy fuertes entre sí.

El comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva, tal como la hemos definido en el último capítulo, por lo menos de tres maneras:

<sup>1</sup> Todo el capítulo se apoya fuertemente en la psicología, en busca de sus premisas. Una dificultad fundamental con que debe enfrentarse todo científico social que desee servirse de los frutos de la investigación psicológica para tratar este tema, es que los mismos psicólogos están divididos en escuelas que se hacen la guerra. Por suerte, la mayoría de los puntos psicológicos que se relacionan con el presente estudio no son temas de controversia entre estas escuelas. El análisis de Tolman sobre *Purposive Behavior in Animals and Men* (Nueva York: D. Appleton Century Co., 1932) ha contribuido quizá más que ningún otro tratado a la terminología y al punto de vista de este capítulo, porque es una de las pocas teorías psicológicas que están orientadas hacia los conceptos de elección y de finalidad. Para los temas tradicionales psicológicos, tales como "hábito", "atención" y otros semejantes, puede encontrarse un análisis suficiente a las finalidades de este estudio, en cualquiera de los numerosos libros de texto. En realidad, la mayoría de las referencias que damos aquí pertenecen a WILLIAM JAMES: *The Principles of Psychology* (Nueva York: Henry Holt and Co., 1925), y a JOHN DEWEY: *Human Nature and Conduct* (Nueva York: Modern Library, 1930).

1) La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.

2) Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.

3) La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.

### *Imperfección del conocimiento*

En el capítulo IV<sup>2</sup> hemos mencionado la primera limitación de la racionalidad dentro del comportamiento real. La racionalidad exige un conocimiento completo e inalcanzable de las consecuencias exactas de cada elección. En la realidad, el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes.

Por ejemplo, para aplicar con pleno éxito los recursos existentes al problema de la protección de una ciudad contra los incendios, los miembros de este departamento necesitarían conocer con detalle las probabilidades de que se declarasen incendios en cada una de las partes de la ciudad—concretamente, en cada edificio—y el efecto exacto que tendría sobre las pérdidas por incendio un cambio en el procedimiento administrativo o una redistribución de las fuerzas destinadas a combatir los incendios.

Basta con exponer el problema de esta forma para conocer hasta qué punto la completa racionalidad está limitada por la falta de conocimiento. Las pérdidas por incendio declinarían milagrosamente si se informase al departamento en el instante mismo en que el incendio empieza. A falta de la omnisciencia, el departamento contra incendios debe dedicar un esfuerzo considerable a asegurarse, por medio de sistemas especiales de alarma y de otros medios, informes tan rápidos como sea posible, relacionados con las situaciones en que es necesaria su acción<sup>3</sup>.

Hemos desarrollado con algún detalle este punto, a fin de subrayar

<sup>2</sup> Véanse págs. 66-68, *supra*.

<sup>3</sup> Véase, en relación con consideraciones similares implicadas en la táctica militar, *United States Army Field Service Regulations* (Washington: Government Printing Office, 1924), pág. 4.

que plantea un problema extraordinariamente práctico de administración; el de asegurar una organización del proceso decisorio que lleve los conocimientos importantes al punto en que se toma la decisión. Pudiera haberse ilustrado ese mismo punto en relación con una organización lucrativa; viendo, por ejemplo, cómo dependen sus decisiones de la correcta predicción de los precios del mercado.

El ser humano, que se esfuerza por alcanzar la racionalidad y se ve restringido dentro de los límites de sus conocimientos, ha desarrollado algunos procedimientos de trabajo con los que supera parcialmente esta dificultad. Estos procedimientos estriban en dar por sentado que es capaz de aislar del resto del mundo un sistema cerrado que contiene solo un número limitado de variables y una serie limitada de consecuencias.

Cuéntase una anécdota de cierto estadístico que encontró en una ocasión una alta correlación entre el número de solteronas y la magnitud de la cosecha de trébol en distintos condados ingleses. Después de pasar algún tiempo intrigado por esta relación, pudo trazar lo que a él le pareció la cadena causal. Por lo visto, las solteronas tenían gatos y estos se comían a los ratones. Los ratones de campo eran enemigos naturales de los abejorros, y estos últimos eran, a su vez, los principales agentes de la fertilización de las flores de trébol. La consecuencia fue, claro está, que el Parlamento británico no debía legislar nunca la concesión de primas de nupcialidad sin antes calcular el efecto que tendría sobre la cosecha de trébol la reducción de la población soltera.

Debe prescindirse necesariamente, en la toma práctica de decisiones, de consecuencias tortuosas de esta clase<sup>4</sup>. Solo se pueden tomar en consideración los factores que están más estrechamente relacionados con la decisión por la causa y el tiempo. El problema de descubrir qué factores son importantes y qué factores no lo son, en toda situación dada, es tan esencial para la correcta elección como el conocimiento de las leyes empíricas que rigen los factores que se eligen finalmente como importantes.

La elección racional será factible en la medida en que la serie limitada de factores en que se basa la decisión corresponda a un sistema cerrado de variables, es decir, en la medida en que falten los efectos significativos indirectos. Únicamente en los casos de decisiones de extrema importancia será posible aplicar suficientes recursos a aclarar una cadena de efectos muy complicada. Por ejemplo, una cantidad

<sup>4</sup> DEWEY: *The Public and its Problems* (Nueva York: Henry Holt and Co., 1927), pág. 106-07.

muy importante invertida en una investigación para determinar los efectos indirectos de una política fiscal del Gobierno acerca del empleo en la economía, estaría bien gastada si cumpliera su propósito. Por otro lado, un médico que tiene en tratamiento a un enfermo no se detiene a examinar la diferencia que la vida o la muerte de su paciente puede significar para la comunidad.

#### *Dificultades de la anticipación*

Constituye un lugar común de la experiencia que un placer anticipado puede resultar una cosa muy diferente de un placer realizado. La experiencia real puede ser considerablemente más o menos deseable que la anticipada.

Esto no es así únicamente por la imposibilidad de anticipar las consecuencias. Aun en el caso de que las consecuencias de una elección hayan sido descritas por completo, difícilmente puede su anticipación obrar con idéntica fuerza sobre las emociones que su experiencia. Una de las razones de esto es que la mente no puede disponer ni por un solo momento de las consecuencias en toda su integridad. En lugar de ello, la atención pasa de un valor a otro con los cambios consiguientes de preferencia.

Por consiguiente, la valoración está limitada en su exactitud y consistencia por el poder del individuo para señalar los elementos variados de valor en la consecuencia imaginada y para darles por anticipado el mismo peso que tendrán para él experimentalmente.

Esta es probablemente una influencia importante en el comportamiento "arriesgado". Cuanto con mayor viveza veamos las consecuencias de perder en una aventura arriesgada—ya sea por la experiencia pasada de tales consecuencias o por otras razones—, menos deseable nos parecerá la aceptación del riesgo. No tanto porque la experiencia de la pérdida nos haga considerar más probable que sobrevenga esa pérdida, como porque el deseo de evitar las consecuencias de la pérdida haya sido fortalecido.

#### *El alcance de las posibilidades de comportamiento*

La imaginación no llega tampoco a concebir todos los modelos posibles de comportamiento que el individuo pudiera acometer. El número de cosas que un hombre, restringido únicamente por las limitaciones físicas y biológicas, podría acometer en un período de tiempo tan breve como un minuto es inconcebible. Dispone de dos piernas, dos brazos, una cabeza, dos ojos, un cuello, un busto, diez dedos las manos, diez dedos los pies, y de muchas series de músculos voluntarios que gobier-

nan a cada uno de esos miembros. Cada uno de ellos es capaz de realizar movimientos complejos, individualmente o en coordinación.

Solo unos pocos, entre todos estos posibles movimientos, acuden en cualquier momento a nuestra mente como posibles alternativas de comportamiento. Dado que cada alternativa tiene consecuencias distintas, se sigue que muchas series de posibles consecuencias nunca llegan a la etapa de valoración, ya que no se reconoce que sean consecuencias posibles de las alternativas disponibles de comportamiento.

Desde luego, hablando relativamente, los seres humanos se aproximan mucho más que otros animales a explotar con una acción finalista sus capacidades fisiológicas de movimiento. Los relativamente sencillos "comportamientos instrumentales" de que son capaces los monos superiores<sup>5</sup> son muy elementales, juzgándolos por criterios humanos.

En algunos campos se ha demostrado considerable ingenuidad en idear métodos para explotar las posibilidades de comportamiento. Se han construido complicados mecanismos en fonética para observar y corregir los movimientos de los labios y de la lengua. Se han hecho, con gran detalle, estudios sobre tiempos y movimientos para observar los movimientos de las manos en los procesos industriales, con el fin de mejorarlos y hacerlos más fáciles gracias a la revisión del proceso. Podría situarse en la misma categoría todo el campo de la invención de herramientas y del entrenamiento de habilidad. Ambos comprenden una observación próxima de los procesos de comportamiento y una ampliación consiguiente de las alternativas disponibles para la elección.

#### COMPORTAMIENTO FINALISTA DEL INDIVIDUO

Estas observaciones, referentes a la separación del comportamiento real de la norma de racionalidad, sirven para indicar algunas de las características del proceso psicológico de elección. Ha llegado el momento de examinar esas características más sistemáticamente.

##### *Docilidad*

Como se apuntó en el capítulo IV, el más sencillo movimiento—dar un paso, proyectar la mirada sobre un objetivo—tiene un designio por naturaleza y se desarrolla gradualmente en el niño a partir de sus primeros movimientos no dirigidos. El ser humano muestra *docilidad* para lograr la integración; es decir, se fija en las consecuencias de sus mo-

<sup>5</sup> Véanse TOLMAN, *op. cit.*, págs. 219-26, y las obras allí citadas.

vimientos y los ajusta de manera que consigan la finalidad deseada<sup>6</sup>.

La docilidad se caracteriza, pues, por una etapa de exploración y de investigación, seguida por una etapa de adaptación. Puede observarse en el comportamiento de los individuos y en el comportamiento de las organizaciones. Un hombre que está aprendiendo a manejar una grúa, empieza por conseguir informes de alguien especializado en su manejo en relación con la manera de controlarla y con las funciones de los distintos instrumentos y palancas. Completa luego sus informes experimentando con la grúa, aprendiendo gradualmente en la práctica la reacción que puede esperar del equipo cuando manipula con él de una manera determinada. Cuando ha alcanzado este punto, puede emplear la grúa para cumplir sus propósitos, adaptando la manipulación a sus fines.

De manera parecida, una nueva firma editora necesita saber, por su propia experiencia o por la de otras firmas, cuántos ejemplares de un determinado libro es probable que venda y qué clase de publicidad resultará eficaz para venderlo. Una vez que ha averiguado los resultados que producirá una determinada técnica de anuncio, la organización puede ajustar de manera inteligente sus técnicas a los objetivos especiales que está tratando de alcanzar. Este último ejemplo sirve también como ilustración del gran papel que el juicio y el cálculo desempeñan, para la mayoría de las situaciones prácticas, en el proceso de adaptación.

#### *Características de la docilidad humana.*

La docilidad es, desde luego, una característica del comportamiento de los animales superiores tanto como del comportamiento humano. Sin embargo, existen diferencias bastante notables entre la docilidad de los animales y la del hombre. El aprendizaje del animal tiene fundamentalmente un carácter de tanteo-y-error. Es decir, no aprende hasta que tiene una oportunidad de observar, experimentándolas realmente, las consecuencias de su comportamiento. La facultad del ser humano de observar las regularidades de tipo muy general y de comunicarlas a

<sup>6</sup> El vocablo "docilidad" se emplea aquí en su propio significado de "capacidad de aprender". Dado que la expresión no tiene un buen sinónimo, es una lástima que haya tomado en la conversación general los sentidos de afabilidad, sumisión o flexibilidad. TOLMAN, cuya manera de tratar el asunto seguimos estrechamente en este estudio, define la docilidad como "la condición del comportamiento... consistente en que, si una conducta en un medio ambiente dado resulta relativamente infructuosa, es decir, no alcanza el tipo exigido de objeto-meta o llega a él por un camino relativamente largo, tenderá en las ocasiones subsiguientes a dejar paso a uno o varios actos que pongan de acuerdo al organismo con el tipo exigido de objeto-meta y le lleven a él por una ruta relativamente corta" (*Op. cit.*, págs. 442-43).

otros seres humanos le ayuda a abreviar materialmente este proceso de aprendizaje.

En primer lugar, una experiencia previa con otras elecciones (de la misma clase) puede darle facilidades para inferir algo acerca del carácter de la elección particular con que se enfrenta. Así mismo, puede experimentar en un plazo ideal en vez de en un comportamiento real; puede trazar en su mente las consecuencias de cada una de las alternativas de comportamiento y elegir una de ellas, sin necesidad de hacer realmente la prueba de las mismas. Por ejemplo, un ingeniero puede estudiar mentalmente o sobre el papel varios proyectos de sumidero y llegar a determinar, con completa corrección, el funcionamiento respectivo, sin someter ninguno de ellos a una prueba real<sup>7</sup>.

En segundo lugar, la comunicación da al ser humano una ventaja tremenda sobre el animal en la cuestión del aprendizaje. El ingeniero que proyecta un pavimento no basa por completo sus tentativas en la experimentación, ideal o real, sino que se sirve de fuentes de referencia y descripciones de las conclusiones a que otras personas han llegado, a través de una larga experimentación e investigación en este campo, aunque pueda elegir y modificar esta experiencia acumulada sobre la base de su propio éxito o fracaso. Además, en ciertas circunstancias, el aprendizaje depende por completo de la comunicación y ni siquiera dispone el individuo de las subsiguientes pruebas de éxito o de fracaso. Esto se da en muchas disciplinas profesionales. Por ejemplo, en el campo de la medicina, el médico de cabecera rara vez es capaz de determinar individualmente la eficacia de determinados tratamientos por lo que ocurre en su pequeño grupo de enfermos, sobre todo en el caso de enfermedades que él trata con poca frecuencia. Debe basar su tratamiento en la doctrina desarrollada por científicos médicos, que poseen facilidades especiales para la investigación controlada. La función de investigación, y especialmente la investigación experimental, consiste en adaptar el comportamiento a la finalidad cuando las consecuencias del comportamiento no se valoran fácilmente fuera de las condiciones controladas del laboratorio.

La posibilidad de comportamiento finalista se deriva, pues, de la visión de las consecuencias que siguen a determinados comportamientos. La ventaja del ser humano estriba en que no tiene que determinar estas consecuencias por separado en cada una de las decisiones particu-

<sup>7</sup> En realidad, la diferencia que hay en este aspecto entre hombres y animales es probablemente de grado más que de clase. TOLMAN, por ejemplo, nos hace ver que la rata posee una capacidad considerable para la generalización (*ibíd.*, págs. 187-90).

lares con que se enfrenta. Por el empleo del método experimental, por comunicación de conocimientos, por la predicción teórica de consecuencias, puede hacerse que una experiencia relativamente pequeña sirva de base a una amplia gama de decisiones. Como resultado de ello, se logra una notable economía de pensamiento y de observación.

### Memoria

El papel de la memoria en el comportamiento racional apenas necesita comentario. Cuando se presentan problemas similares, la memoria se encarga de almacenar la información reunida, e incluso las conclusiones a que se ha llegado al resolver el primer problema y las pone a nuestra disposición, sin nueva investigación, cuando nos sale al paso el siguiente problema de la misma clase.

Se ha hecho notar con frecuencia que la memoria puede ser natural o artificial; que la información puede almacenarse en la memoria o ser retenida por escrito, de manera que resulte accesible. La memoria artificial, que consiste en bibliotecas, archivos y registros, es la más importante en la organización.

Para que cualquier clase de memoria, natural o artificial, resulte útil, debe haber mecanismos que permitan que recurramos a ella siempre que la necesitemos. La carta que se ha extraviado en el archivador y el número que se ha borrado de la memoria son elementos igualmente inútiles, a menos que puedan ser localizados. Por eso la racionalidad humana descansa firmemente sobre los mecanismos psicológicos y artificiales de asociación e indicación que contribuyen a hacer accesible el almacén de la memoria cuando se necesita para la toma de decisiones.

### Hábito

El hábito es un mecanismo igualmente importante que ayuda a conservar los modelos útiles de comportamiento<sup>8</sup>. El hábito permite evitar el esfuerzo mental, eliminando del área del pensamiento consciente aquellos aspectos de la situación que se repiten con mucha frecuencia.

La persona que aprende a escribir a máquina trata de prestar mucha atención a cada minúsculo movimiento de sus dedos y a la relación entre cada una de las marcas de la copia y cada una de las teclas de la máquina. La necesaria coordinación de los ojos con las manos la realiza tan solo mediante un ajuste gradual y de tanteo de sus

<sup>8</sup> DEWEY (*Human Nature and Conduct*, págs. 14-131, 172-81) recalcó el importante papel del hábito en el comportamiento social. JAMES, en su *Psychology*, aportó un capítulo clásico a la literatura psicológica sobre el hábito (Cap. IV).

movimientos. Cuando se ha llegado, gracias a la práctica, a un determinado punto de habilidad, ya no es necesario prestar atención a las integraciones en su nivel más bajo. El simple deseo de lograr el fin de la acción—la carta que se ha de escribir—origina sin mayor voluntad el acto. Cuando se ha llegado a este punto, el hábito o la habilidad se hacen cargo de la integración, que primeramente fue conseguida por la atención y el deseo de aprender.

El hábito llena una tarea extraordinariamente importante en el comportamiento finalista porque permite que a estímulos o situaciones similares se haga frente con respuestas o reacciones similares, sin necesidad de volver a pensar de manera consciente en la decisión que ha de producir la acción adecuada. El hábito permite que se dedique atención a aquellos nuevos aspectos de una situación que necesitan ser decididos. Una parte importante del entrenamiento que se realiza para formar un equipo de fútbol, una tripulación, un batallón del ejército, una compañía de bomberos, etc., se dedica a desarrollar respuestas habituales que permitirán reacciones inmediatas a situaciones que cambian con rapidez<sup>9</sup>.

El hábito, lo mismo que la memoria, tiene una contrapartida artificial de organización, que Stene ha llamado "rutina de la organización"<sup>10</sup>. En la medida en que los métodos de resolver los asuntos que se repiten se convierten en cuestiones de práctica organizativa, incorporados quizá a manuales de prácticas y procedimientos, dejan de ser objeto de reconsideración cuando surgen esos asuntos. Es evidente aquí la estrecha relación entre el hábito y la memoria, lo mismo que en el caso de los hábitos de las personas individualmente consideradas. Si se necesitase un criterio formal, podría afirmarse que un asunto se ha convertido en parte de la rutina de la organización cuando se soluciona por medio de una referencia a las prácticas aceptadas o aprobadas, más que por consideración de los méritos de las alternativas.

No debe pensarse en el hábito como en un elemento puramente pasivo del comportamiento (tanto individual como organizativo), porque, una vez que se haya establecido un hábito, la simple presencia de los estímulos tiende a producir el comportamiento habitual, sin otro pensamiento consciente. Puede exigir, en tales circunstancias, una atención consciente para impedir que la respuesta se presente incluso cuando el cambio de circunstancias la hagan inapropiada. Al conductor de automóvil que está habituado a aplicar los frenos en caso de peligro,

<sup>9</sup> JOHN DEWEY: *The Public and Its Problems*, pág. 159-61.

<sup>10</sup> EDWIN O. STENE: "An Approach to Science of Administration", *American Political Science Review*, 34:1129 (dic. 1940).

le resulta difícil abstenerse de esta acción cuando patina sobre el pavimento helado. Este es un punto que tiene consecuencias de largo alcance para la organización y debe ser considerado extensamente.

tea  
 pa  
 qu  
 Si  
 de  
 ten  
 que  
 int  
 mu  
 me  
 tit  
 el  
 par  
 el  
 ella

### INTEGRACION DEL COMPORTAMIENTO

Es tiempo ya de que pasemos de los mecanismos que hacen posible la integración al modelo de comportamiento que resulta del funcionamiento de esos mecanismos. El proceso comprende tres etapas principales:

1) El individuo (o la organización) toma amplias decisiones relativas a los valores a los que va a dedicar sus actividades, a los métodos generales que va a emplear para alcanzar esos valores y a los conocimientos, habilidades e información que necesitará para tomar determinadas decisiones, dentro de los límites de la política establecida, y para cumplir las decisiones. La actividad decisoria que acabamos de describir podría llamarse *planificación esencial*.

2) El individuo diseña y establece los mecanismos que dirigirán su atención, canalizarán la información y los conocimientos, etc., de manera que hagan que las decisiones específicas diarias se acomoden al plan esencial. Esta actividad decisoria puede llamarse *planificación de procedimiento* y corresponde a lo que se ha descrito antes como "construcción del medio ambiente psicológico de la decisión".

<sup>15</sup> No es posible llevar más adelante el tema en este punto; pero se encontrará en la literatura psicológica mucha abundancia de material ilustrativo. Véanse, por ejemplo, los capítulos de JAMES en *The Principles of Psychology* sobre "The Stream of Thought", "Association" y "Will" (caps. IX, XIV y XXVI).

3) El individuo ejecuta el plan a través de decisiones y actividades diarias que encajan en el marco suministrado por las etapas 1) y 2).

En realidad, el proceso entraña no precisamente tres etapas, sino toda una jerarquía de ellas, y las decisiones de un nivel dado de generalidad proporcionan el medio ambiente para las decisiones más concretas en el próximo nivel inferior. La integración del comportamiento en su nivel más elevado es producida por las decisiones que determinan en términos muy amplios los valores, conocimientos y posibilidades que se tendrán en cuenta. El siguiente nivel inferior de integración, que especifica más estas determinantes generales, se deriva de las decisiones que resuelven qué actividades serán emprendidas. Siguen otros niveles, cada uno de los cuales determina con mayor detalle una sub-área que queda dentro del área del nivel superior.

Solo puede otorgarse consideración a los aspectos muy generales de la situación en los niveles más elevados de la integración. Únicamente puede tener lugar la particularización cuando dirigimos la atención hacia posibilidades y consecuencias más detalladas. De aquí que sea un problema fundamental de la teoría administrativa el determinar cómo habría que construir esta red de decisiones, cuál es la verdadera división del trabajo entre las amplias descripciones "planificadoras" y las más reducidas decisiones "ejecutivas". Un segundo problema fundamental es el de la planificación de procedimiento: la creación de mecanismos que hagan efectivo el control de las decisiones ejecutivas por parte de las decisiones planificadoras.

#### *Tipos de decisiones generales*

Debemos aclarar que los acontecimientos reales están determinados por la elección entre las alternativas que tenemos a mano para el comportamiento inmediato. En un sentido estricto, una decisión puede influir en el futuro sólo de dos maneras: 1) el comportamiento presente, determinado por esta decisión, puede limitar las posibilidades futuras<sup>16</sup>, y 2) las decisiones futuras pueden ser guiadas, en mayor o menor grado, por la decisión presente. La idea de una red entrelazada de decisiones nace de esta posibilidad de influir en la futura elección por medio de las decisiones presentes. Hemos estudiado ya el primer tipo de influencia, pero el segundo exige mayor consideración.

Cuando un problema de una clase determinada se ha presentado varias veces requiriendo una decisión, puede conducir a la siguiente reflexión general: "¿Qué criterios podría yo emplear como base de

<sup>16</sup> Véase cap. IV, págs. 64-65, *supra*.

elección siempre que surja un problema de esta clase?" Por ejemplo, un bombero experimentado se pregunta: "¿Existen unos principios fundamentales, en la lucha contra incendios, que puedan ser aplicados a las numerosas situaciones que me plantean los incendios con que yo tengo que enfrentarme?"

Cuando el problema ha sido planteado y se ha llegado a una solución, hemos tomado una decisión que nos servirá de guía en todas las demás decisiones sobre este tema. Esto puede hacerse seleccionando: 1) determinados valores como criterios para decisiones posteriores, 2) determinados conocimientos empíricos relacionados con las decisiones posteriores, 3) determinadas alternativas de comportamiento que sean las únicas que necesitan ser estudiadas en posteriores elecciones.

1) La especialización de las funciones administrativas, cada una con su propio "objetivo", dirige cada parte de la organización hacia la realización de una serie restringida de valores. Aceptar como objetivo de un departamento contra incendios la "reducción de las pérdidas que estos ocasionan", equivale a establecer un criterio de valor que guiará todas las decisiones del director del departamento.

2) En muchas esferas se toman decisiones generales relativas a hechos que deberían ser tenidos en consideración al tomar cualquier decisión secundaria. Por ejemplo, el ingeniero tiene una rutina de procedimientos de cálculo para determinar si el diseño de un puente concreto deja margen para el factor requerido de seguridad que soporte sus tensiones.

3) De igual manera, hay muchos campos en que las decisiones generales determinan las alternativas de comportamiento que deben ser consideradas cuando hay que enfrentarse con una elección específica. Un equipo de fútbol sale al campo con un repertorio definido de "jugadas" que puede emplear en los momentos apropiados. Un policía está entrenado, para responder a una infracción de la ley, con el "arresto", la "advertencia o el "informe".

Los mecanismos psicológicos por los que estos criterios generales, previamente decididos, pueden ser aplicados a un problema inmediato de elección, ya han sido explicados<sup>17</sup>. Creando estímulos interiores y exteriores, estas decisiones previas determinan la forma con que la mente debe responder a la específica situación de elección. Esta disposición especial de la atención se encuentra en contraste con el área más amplia de referencia relativa a la toma de decisión previa, de la decisión que controla. Es decir, la serie de factores que se toman en considera-

<sup>17</sup> *Supra.*

ción cuando se resuelve que “se establecerá un departamento contra incendios, con la finalidad de reducir al mínimo las pérdidas que estos ocasionan”, es completamente distinta de la serie que lleva al bombero a decir: “Sería preferible conectar la manguera de dos pulgadas y media a esta boca de riego.” Esta estratificación de las decisiones hace posible que cada decisión sea guiada, directa o indirectamente, por consideraciones mucho más amplias de racionalidad de lo que sería posible si hubiera que tomarla “sobre la marcha”, sin la ventaja de consideraciones previas. Esto nos lleva al concepto de comportamiento “planificado”, como medio más apropiado de mantener la racionalidad a un alto nivel.

### *El proceso planificador*

Los procesos psicológicos comprendidos en la planificación consisten en seleccionar criterios generales de elección y luego particularizarlos, aplicándolos a situaciones específicas<sup>18</sup>. Un ingeniero proyectista elige como objetivo suyo un ferrocarril a tender entre las ciudades A y B, a través de un terreno montañoso. Después de un examen preliminar de la topografía, elige dos o tres rutas generales que parecen factibles. Luego, toma cada una de esas rutas como su nuevo “fin”—un fin intermedio—y lo particulariza más, sirviéndose de mapas topográficos detallados.

Los procesos de su pensamiento pueden describirse como una serie de implicaciones hipotéticas: “Si he de ir de A hasta B, las rutas 1, 2, y 3 parecen más factibles que las demás; si sigo la ruta 1, parece preferible el proyecto 1a; si sigo la ruta 2, el proyecto 2c; si la ruta 3, el proyecto 3a”, y así sucesivamente, hasta que ha trazado los detalles más minuciosos del diseño de dos o tres proyectos alternativos. Su decisión final está entre estas detalladas alternativas.

Tal proceso de pensamiento puede ser contrastado con una elección única entre *todas* las rutas posibles. Este último método es el dictado por la lógica, siendo el único procedimiento que garantiza que la decisión a que se ha llegado finalmente es la mejor. Por otra parte, este método exige que todos los proyectos posibles sean elaborados con todo detalle antes que se llegue a una decisión. La imposibilidad práctica de tal procedimiento resulta evidente. El procedimiento planificador es una transacción por la que únicamente las alternativas más “plausibles” son elaboradas en detalle.

Permítasenos presentar otro ejemplo. Supongamos que el problema

<sup>18</sup> MACMAHON, MILLETT y OGDEN, *op. cit.*, pág. 17.

sea elegir la situación de un pantano para depósito de agua. Para simplificar, partiremos de la base de que se desea almacenar un volumen determinado de agua con un coste mínimo y que el almacenamiento de agua por encima de la cifra especificada no será de ningún valor. Normalmente, el problema real no es tan sencillo. Puede calcularse el coste de la construcción de un pantano con la capacidad requerida para cada punto a lo largo del río. Sin embargo, haría falta realizar estudios detallados sobre las condiciones de los cimientos en cada punto, a fin de llevar a cabo un cálculo exacto. Luego se podría compilar esa enorme colección de cálculos de coste y elegir la situación del pantano que exigiera un coste menor.

En realidad, el ingeniero sigue un camino completamente distinto. Selecciona inmediatamente, mediante la inspección de un mapa topográfico, una media docena de lugares "plausibles" para la construcción del pantano y se olvida de los demás. Tiene suficiente familiaridad con los costes de construcción de pantanos para saber—con grado razonable de certeza—que cualquier otro lugar que pudiera elegir tendría un coste más elevado. Acto continuo efectúa un cálculo aproximado del coste de pantano en cada uno de los lugares, partiendo de la base de que las condiciones de los cimientos son "normales". Por último, elige los sitios más prometedores y realiza cuidadosos estudios de los cimientos como base para los cálculos definitivos.

En cada caso de este proceso existe una probabilidad de que el lugar más deseable para el pantano sea eliminado sin un completo análisis. El ingeniero deberá tener gran habilidad para resolver el grado de aproximación permisible en cada punto del procedimiento.

#### *La función de la organización social*

Hemos mencionado varias veces, en este capítulo, que los mecanismos que conducen a la integración del comportamiento pudieran ser interpersonales. Si nos imaginamos a la organización y a las instituciones sociales como modelos de comportamientos de grupo, en un sentido amplio, no resulta difícil ver que la participación individual en tales organizaciones e instituciones puede ser la fuente de algunas de sus integraciones más fundamentales y de mayor alcance. Las influencias de la organización sobre el individuo pertenecen a dos clases principales:

- 1) Las organizaciones e instituciones permiten que cada individuo del grupo forme sólidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones. Esa clase de expecta-

tivas resultan una precondition esencial para considerar racionalmente las consecuencias de la acción en un grupo social<sup>19</sup>.

2) Las organizaciones e instituciones proporcionan los estímulos generales y las directrices de la atención que canalizan los comportamientos de los miembros del grupo, y ofrecen a esos miembros los objetivos intermedios que estimulen la acción<sup>20</sup>.

Claro está que no podría sobrevivir ningún modelo de comportamiento social que no previera y proporcionara, de alguna manera, la saciedad de los estímulos del hambre, del deseo sexual y de la fatiga. Más allá de esto, los dispositivos institucionales están sujetos a una variedad infinita, y difícilmente puede decirse que nazcan de ninguna característica innata del hombre. Puesto que tales instituciones determinan en gran manera los hábitos mentales de los participantes, establecen las condiciones para el ejercicio de la docilidad y, por tanto, de la racionalidad en la sociedad humana.

El más alto nivel de integración a que llega el hombre consiste en tomar una serie existente de instituciones como una alternativa y en compararla con otras series. Es decir, cuando el hombre vuelve su atención al marco institucional que, a su vez, suministra el sistema dentro del cual operan sus procesos mentales, está estudiando verdaderamente las consecuencias de las alternativas de comportamiento en el nivel más elevado de integración. No ha sido común el pensamiento, en este nivel comprensivo, a todas las culturas. En nuestra civilización occidental se ha visto quizá confiado: 1) a los escritos de los teóricos políticos utopistas; 2) al pensamiento y a los escritos que rodean los procesos legislativos modernos<sup>21</sup>.

Por consiguiente, la racionalidad humana consigue sus más elevados objetivos e integraciones del marco institucional en que opera y por el cual es moldeada. La legislación es, en nuestra cultura democrática, la que principalmente proyecta y es árbitro de estas instituciones. Las organizaciones administrativas no pueden quizá reclamar la misma impor-

<sup>19</sup> Véase cómo trata STENE la "rutina de la organización", *op. cit.*, pág. 1129.

<sup>20</sup> DEWEY: *The Public and Its Problems*, pág. 54.

<sup>21</sup> Se ha hecho ver con frecuencia que el concepto de "hacer la ley" como diferente en "encontrar la ley" es un desarrollo relativamente reciente. Véase, por ejemplo, C. J. FRIEDRICH: *Constitutional Government and Politics* (Nueva York: Harper and Bros., 1937), y CHARLES G. HAINES: *The American Doctrine of Judicial Supremacy* (Nueva York: MacMillan Co., 1914), págs. 12-13, 18-24. Por esta razón, la legislación ha entrañado, únicamente en los tiempos recientes, una consideración consciente de las posibilidades de modelos institucionales alternativos. KARL MANNHEIM ha puesto de relieve la importancia de dar forma deliberadamente al medio institucional en su reciente estudio *Man and Society in an Age of Reconstruction* (Londres: Kegan Paul, 1940, págs. 149-55.)

tancia, como depositarios de los valores fundamentales humanos, que poseen las más viejas instituciones tradicionales, como la familia. Sin embargo, con la creciente interdependencia económica del hombre y con su dependencia cada vez mayor de la comunidad respecto a los servicios gubernativos esenciales, la organización formal está asumiendo un papel de significación cada vez más amplia, que nunca ha tenido antes. Esto no carece de ventajas, porque las organizaciones administrativas se construyen y modifican, normalmente, con una independencia y libertad respecto de la tradición que—a pesar de estar lejos de ser completas—les dan gran adaptabilidad para hacer frente a las nuevas necesidades con nuevos recursos.

Los modelos de comportamiento que nosotros llamamos organizaciones son, pues, fundamentales para el logro de la racionalidad humana en un sentido amplio. El individuo racional es, y debe ser, un individuo organizado e institucionalizado. Si los severos límites impuestos por la psicología humana a la deliberación han de relajarse, el individuo debe estar sujeto, en sus decisiones, a la influencia del grupo organizado del que forma parte. Sus decisiones no deben ser solo el producto de sus propios procesos mentales; deben también reflejar consideraciones más amplias a las que el grupo organizado debe dar fuerza.

#### *Mecanismos de influencia organizativa*

Hemos bosquejado ya, en el capítulo de introducción, los medios de que se sirve la organización para influir en las decisiones de sus miembros. En capítulos posteriores serán expuestos extensamente y, por tanto, solo requieren ahora un breve examen.

1) La organización divide el trabajo entre sus miembros. Dando a cumplir a cada uno una tarea determinada, dirige y limita su atención a esta tarea. El jefe de personal que se ocupa del reclutamiento, entrenamiento, clasificación y otras operaciones relacionadas con el personal, no necesita prestar una atención especial a la contabilidad, a las compras, a la planificación o a las funciones operativas, que son igualmente vitales para el cumplimiento de las tareas de la organización, porque sabe que han sido atendidas de alguna manera, dentro de la estructura de la misma.

2) La organización establece prácticas-tipo. Al decidir de una vez para siempre (o, por lo menos, para un período de tiempo) que una tarea determinada se haga de una manera específica, libra al individuo que la realiza efectivamente de la necesidad de decidir, en cada momento, de qué manera deberá hacerse.

3) La organización transmite las decisiones hacia abajo (y lateral-

mente e, incluso, hacia arriba) a través de sus filas, estableciendo sistemas de autoridad y de influencia. La forma más corriente que esto toma es la jerarquía de autoridad formal; pero es de igual importancia la asignación a determinados individuos de la función formal de consejo, así como el crecimiento, en cualquier organización real, de un sistema no formal de influencia, basada en parte en el *status* formal y, en parte, en las relaciones sociales.

4) La organización proporciona canales de comunicación que corren en todas direcciones y a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones. Estos canales son formales y no formales. Los formales se basan en parte, y en parte se separan, de las líneas de autoridad formal, y los canales no formales se hallan estrechamente relacionados con la organización social informal.

5) La organización entrena y adoctrina a sus miembros. Pudiera llamarse a esto la "interiorización" de la influencia, porque inyecta en los sistemas nerviosos de los miembros de la organización los criterios de decisión que la organización desea emplear. El miembro de la organización adquiere conocimiento, habilidad e identificaciones o lealtades que le permiten tomar decisiones por sí mismo, tal como a la organización le agradaría que decidiese.

#### *El proceso de coordinación*

Hemos aludido ya en este capítulo y en el precedente a una de las principales funciones de estas influencias organizativas: la de dar coordinación a las actividades de los miembros de la organización. Como hemos expuesto, la eficacia de un individuo en la realización de sus finalidades, en cualquier situación social, dependerá no solo de su propia actividad, sino también de cómo esa actividad se relaciona con lo que están haciendo los demás individuos. En toda gran organización—el Gobierno federal es un ejemplo excelente—la tarea de relacionar las actividades de un individuo o unidad con las de otros adquiere una importancia, complejidad y dificultad máximas. Las actividades de guerra nos han dado un ejemplo notable de esto en numerosas ocasiones. El responsable de la producción de gasolina para aviones podría dar órdenes—completamente lógicas para la ejecución de su tarea—que interfirieran la tarea del responsable de la producción de caucho. La obtención de acero para la marina mercante puede estar en pugna con la obtención de acero para barcos de guerra o para tanques. La ejecución de una gran operación militar puede exigir la coordinación, en el tiempo, de una multitud de actividades preparatorias. Estos ejemplos podrían multiplicarse indefinidamente.

La coordinación, vista desde la posición del individuo en la organización, entraña varios elementos: la relación de los objetivos y de las finalidades intermedias del individuo con las de otras secciones de la organización; la valoración del individuo de las alternativas que están a su alcance y al alcance de los otros miembros del grupo; y sus expectativas en cuanto a las vías de acción que seguirán los demás.

*Auto-coordinación.*—En las situaciones más sencillas, el individuo participante puede coordinar sus actividades con las actividades de los demás a través de la simple observación de lo que ellos hacen. En un grupo de tres o cuatro pintores que trabajan juntos, cada uno de ellos puede realizar una parte de la tarea y todo el grupo puede trabajar como un equipo, colocándose cada uno donde crea que sus esfuerzos serán más eficaces e interferirán menos los esfuerzos de los demás. Es posible dar una orden ocasionalmente; pero la mayoría de los ajustes se realizan en silencio y sin discusión.

Cualquiera que haya observado cómo actúa un grupo desorganizado de personas en un caso de emergencia, ha visto un comportamiento organizado de este tipo. Desde luego, si el grupo ha sido organizado previamente para el caso de emergencia o si uno o más miembros del grupo son reconocidos como *líderes*, el mecanismo de coordinación podría ser mucho más complicado e incluiría órdenes verbales.

En la mayoría de las situaciones, la realización acertada de una tarea por un grupo de personas exige un grado ligeramente más elevado de coordinación. Por ejemplo, puede requerirse para su realización eficaz que todos apliquen sus esfuerzos simultáneamente. La coordinación, incluso en tales circunstancias, puede no ser deliberada ni implicar órdenes explícitas. Los distintos miembros del grupo pueden simplemente aceptar a un miembro como *líder* y ajustar sus movimientos a los suyos: por ejemplo, un grupo de hombres que mueve una carga pesada.

Todas estas situaciones en que es posible la auto-coordinación, requieren que el individuo pueda observar los comportamientos de los miembros de la organización y ajustar el suyo a los de ellos. Donde no es posible esta observación directa—como en la mayoría de las situaciones de alguna complejidad—, la organización misma debe proporcionar la coordinación.

*Alternativas del grupo frente a alternativas del individuo.*—El individuo considera que el cumplimiento de sus objetivos depende de la vía especial de comportamiento que él sigue. Hay una serie distinta de consecuencias o de resultados para cada una de las vías de acción que se abren ante él. La elección racional, según hemos explicado, consiste en elegir y provocar el resultado que se prefiere a los demás.

Cuando la elección tiene lugar en una situación de grupo, las consecuencias de una vía de acción llegan a depender no solo de la elección del individuo de una alternativa determinada, sino también de las elecciones de los demás miembros del grupo. Únicamente cuando se toman los comportamientos de los demás como "constantes"—es decir, cuando se han formado expectativas con respecto a sus comportamientos—, el problema de la elección adquiere una forma determinada. Cuando se han formado tales expectativas, la única variable independiente que queda es la elección del individuo, y el problema de la decisión queda reducido al caso anterior.

De aquí que la serie de alternativas de que dispone el *grupo* deban distinguirse cuidadosamente de la serie de alternativas de que dispone el *individuo*. Esta última es tan solo una subserie de la primera, una subserie distinta para cada serie dada de comportamientos de los demás miembros del grupo. La alternativa que el individuo elige realmente para su propio comportamiento puede ser completamente distinta de la alternativa que elegiría si pudiese determinar los comportamientos de todos los restantes miembros del grupo.

Si las expectativas que tiene el individuo de los comportamientos de sus colegas son exactas, serán normalmente bastante distintas de la manera en que él desearía que se comportaran. Ya que su propia decisión, para ser racional, debe relacionarse con sus expectativas más que con sus deseos, necesita aspirar no a la alternativa que él prefiera *de todas las posibles para el grupo*, sino a la alternativa que él prefiere *de todas las posibles para él*.

La necesaria distinción entre un plan de campaña que dependa de que el adversario haga lo que nosotros deseamos y un plan que dependa de que el adversario realice lo "correcto", es un principio fundamental de la táctica militar y, en verdad, de toda actividad competitiva. Nunca tiene éxito un plan de la primera clase, porque este éxito se basa en la falsa suposición de que el adversario hará lo que uno quiere. En el mundo práctico se caracterizan como utópicos los proyectos cuyo éxito depende del comportamiento que se desea que realicen muchos individuos, pero que no acierta a explicar de qué manera ese comportamiento que se desea será, o podrá ser, realizado.

Ahora bien: cuando todos los miembros del grupo demuestran su preferencia por los mismos valores o por las mismas consecuencias de todos los que el grupo puede realizar, surge una situación muy especial. Todos los bomberos que combaten un incendio están de acuerdo en la finalidad de su comportamiento conjunto: apagarlo tan rápidamente como sea posible. Hay, en tal caso, una serie de comportamientos para

los miembros del grupo que, en un campo empírico enteramente objetivo, son los más expeditivos para el cumplimiento de esta finalidad. Los miembros del grupo pueden estar en desacuerdo sobre cuál es esta mejor solución, pero tal desacuerdo tiene lugar en un nivel fáctico: es una cuestión de juicio, no de valores.

El llegar al "mejor" resultado implica que cada miembro del grupo conoce su lugar dentro del esquema y que está preparado a realizar su tarea con los demás. Pero tal coordinación es difícilmente posible, a menos que las intenciones de cada miembro del grupo puedan ser comunicadas a los demás. Cada uno de ellos basará su comportamiento en sus expectativas de los comportamientos de los demás; pero no tendrá razones para esperar que encajarán dentro de un plan preconcebido. A falta de coordinación formal, el resultado será muy fortuito.

La autocoordinación, en las condiciones más prácticas, es infinitamente menos eficaz que un esquema predeterminado de acción, que libra a cada miembro del grupo de la tarea de anticipar el comportamiento de los demás como base del suyo.

Así, pues, la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. El proceso de coordinación, en estas situaciones más complicadas, consta por lo menos de tres etapas: 1) el desarrollo de un plan de comportamiento para *todos* los miembros del grupo (no de una serie de planes individuales para cada miembro); 2) la comunicación, a cada miembro, de las partes importantes de este plan; 3) la buena disposición de todos los miembros individuales para permitir que sus comportamientos sean dirigidos por el plan.

Este proceso no se diferencia de aquel por el que el individuo integra su propio comportamiento en un modelo coordinado. En la integración del grupo la comunicación llena el vacío—proporciona el tejido nervioso, digamos—que produce la ausencia de una conexión orgánica entre los individuos.

*El plan de grupo.*—La idea de un plan para el comportamiento de un grupo no encierra nociones metafísicas sobre la existencia de una "mente de grupo". Es una especificación de cómo se conducirá cierto número de personas, más que una especificación de cómo se comportará una sola persona. El plan tiene su existencia sobre el papel o en las respectivas mentes de los individuos que lo crean. Estos individuos pueden ser muchos o pocos; pueden pertenecer al grupo o no. Todo lo que se exige es que, antes que el plan se lleve a la práctica, sea comunicado a los miembros del grupo encargados de realizarlo.

Hasta ahora hemos dado por supuesto que se llevará a cabo un

plan únicamente cuando los miembros del grupo estén perfectamente de acuerdo sobre cuál de todas las posibilidades disponibles les gustaría ver realizada. En realidad, esto no es estrictamente necesario. La coordinación del grupo es posible en muchos casos en que los distintos individuos tienen ideas diferentes acerca del "óptimo". Es necesario únicamente que estén de acuerdo en encontrar un plan preferible a cualquier otra alternativa que estuviere abierta para ellos *como individuos* si no cooperasen <sup>22</sup>.

Puesto que lo interesante para el presente estudio no son tanto las razones de que los individuos cooperen como los mecanismos que hacen posible la cooperación, podemos abandonar ahora el tema del "plan de grupo", que discutiremos con mayor extensión en el próximo capítulo.

*Comunicación.*—Las decisiones generales de la organización pueden controlar el comportamiento del individuo únicamente por medio de los mecanismos psicológicos que aplican los valores y los conocimientos a cada decisión individual en el momento en que esta se toma. Hay en el comportamiento de grupo una necesidad similar de comunicar el plan del grupo a los individuos que han de realizarlo. Esto no significa que la totalidad del plan deba ser comunicado, sino que cada individuo debe saber lo que él tiene que hacer.

Ninguna fase del proceso administrativo es más generalmente ignorada, ni más pobremente realizada, que la tarea de comunicar las decisiones. Se "ordena" con demasiada frecuencia que sean llevados a efecto ciertos planes, sin considerar la manera en que pueden ser llevados a influir sobre el comportamiento de los individuos miembros del grupo. Se promulgan manuales de procedimiento, sin llegar a determinar si los contenidos de esos manuales guían a los individuos en sus decisiones. Los planes de la organización se trazan sobre el papel, aunque los miembros de la organización ignoren el plan que pretenden describir sus relaciones.

Se producen los fallos de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con que la organización lleva a cabo sus propósitos. Lo que hay que preguntar a todo proceso administrativo es: ¿cómo influye en las decisiones de estos

---

<sup>22</sup> Hobbes se sirvió de una forma extrema de esta proposición para demostrar que la organización social puede surgir incluso de un estado de *bellum omnium contra omnes*. Otros teóricos del contrato, especialmente Locke, se sintieron impulsados a postular una identidad natural de intereses. Véase el penetrante examen de las bases que motivan la cooperación de R. M. MACLEVER: *Community: A Sociological Study* (Londres: MacMillan and Co., 3.<sup>a</sup> ed., 1924), especialmente el lib. II, caps. II y III.

individuos? Cuando no existe comunicación, la respuesta debe ser siempre: No influye de manera alguna en ellos.

*Aceptación del plan.*—El paso final en la coordinación es que cada uno de los miembros de la organización acepten su parte en el plan del grupo. El problema de asegurar esta aceptación será el tema principal de los dos capítulos próximos.

#### SUMARIO

En el transcurso de este capítulo se han examinado tanto los límites como las posibilidades de la racionalidad humana. Hemos visto que los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia. Con frecuencia, el modelo del comportamiento humano está más próximo a un sistema de estímulo-respuesta que a una elección entre alternativas. La racionalidad humana, pues, opera dentro de los límites de un medio ambiente psicológico. Este medio ambiente impone al individuo, como "supuestos", una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones. Sin embargo, los mismos estímulos de la decisión pueden ser controlados de modo que sirvan a finalidades más amplias, y una sucesión de decisiones individuales puede ser integrada en un plan bien concebido.

El control deliberado del medio ambiente de la decisión permite no solamente integrar la elección, sino también socializarla. Pueden considerarse las instituciones sociales como regularizaciones del comportamiento de los individuos, gracias a la sujeción de su comportamiento a los modelos de estímulo que les han sido impuestos socialmente. Es en estos modelos donde hay que encontrar una comprensión del sentido y de la función organizativa.

