

**LA HIPÓTESIS RACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES Y EL ESTADO**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

Rector

*Ing. Jorge A. Gerard*

Secretario de Extensión Universitaria y Cultura

*Dr. Daniel De Michele*

Directora EDUNER

*Lic. María Elena Lothringer*

EDUNER



**LA HIPÓTESIS RACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES Y EL ESTADO**

*Luis Antonio Reyes*

*Segunda edición*

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

658	Reyes, Luis Antonio
CDD	La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado / Luis Antonio Reyes ; con prólogo de Raúl Alberto Keller. - 2a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2012. 200 p. ; 24x17 cm.  ISBN 978-950-698-296-6  1. Administración de Empresas. 2. Organización. 3. Finanzas. I. Keller, Raúl Alberto, prolog.

ISBN 978-950-698-296-6

Facultad de Ciencias Económicas Resolución C.D. Nº 104/03

Primera edición, 300 ejemplares, 2004

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: Ana Lía Pujato

Diseño de interior: Virginia Lacognata

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: *Sin título*. Gabriela Resett, 2010

© REYES, Luis Antonio

© EDITORIAL DE LA UNER

Eva Perón 24 / E3260FIB / Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

República Argentina, 2012.

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las Leyes 11.723 y 25.446.

Editado e impreso en Argentina

A mis hijos. A los hijos de mis hijos.



## SUMARIO

PRESENTACIÓN .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	11
PRÓLOGO.....	13
CAPÍTULO 1. EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS.....	15
CAPÍTULO 2. INTEGRANDO LAS ORGANIZACIONES.....	36
CAPÍTULO 3. LAS INTENCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
CAPÍTULO 4. LAS DECISIONES.....	81
CAPÍTULO 5. INFLUENCIA E INFORMACIÓN.....	105
CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....	128
CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA.....	144
CAPÍTULO 8. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	164
NOTAS.....	183
BIBLIOGRAFÍA .....	191
AUTOR.....	193



## PRESENTACIÓN

Cuando analizamos con la Editorial una nueva publicación, comencé a escribir pensando en un nuevo título, pero a poco de andar (escribiendo) caí en la cuenta que lo que hacía era ratificar lo que ya estaba, por lo que no es de esperar encontrar aquí aspectos prácticos de la administración, no es una respuesta a cómo hacerlo sino más bien a cómo funciona. No se trata del abc para ganar dinero o lograr una organización exitosa, y mucho menos de autoayuda. Las corrientes doctrinarias que la nutren surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, lo que atestigua unos sesenta años a la fecha, y ahora se ofrece una adaptación a los tiempos que corren y se extiende su alcance en varios temas. En general, los autores actuales son remisos a sus postulados; no obstante, se consideró apropiado divulgarlos, pero se advierte sobre las divergencias que enriquecen la doctrina administrativa, diferentes puntos de vista que es válido considerar.

El plan de este trabajo comienza con el individuo, que es la unidad básica que sustenta las ideas y conceptos que se proponen. Se integra en grupos, y entre unos y otros constituyen las organizaciones, que ocupan la parte central de atención, ya que son el objeto de estudio de la administración, disciplina que sustenta las propuestas que se presentan. Centrados en la organización, se analiza en primer lugar cómo se integran los individuos y grupos, para continuar con las intenciones de sus actividades, cómo se decide y se influencia para lograr llevarlas a cabo, y se informa. Luego siguen las actividades de planificación y control, para finalizar con la estructura. En el último capítulo se aplican los razonamientos de las organizaciones privadas a las públicas y se encuentran así las principales características que determinan a estas últimas.

Se reiteran, revisados, conceptos e ideas de *La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado*, que Eduner (Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos) editó por primera vez en 2004, que a su vez abreva en los dic-

tados de la materia “Administración General” del primer año en las carreras de licenciado en Economía y contador público nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER.

Por la combinación de estos elementos el discurso intenta ser de fácil accesibilidad, sin perder la profundidad en la consideración de cada tema. Por el mismo motivo las gráficas y esquemas utilizados no son meramente anecdóticos, están imbuidos de la mecánica de los procesos y pretenden constituir otro modo de favorecer la comprensión de lo textual, ya que pueden abarcar la síntesis de un tema o ser el complemento inductivo del afianzamiento teórico.

La actividad docente no ha sido para el autor la principal fuente de ingresos sino una vocación que se desarrolló en forma secundaria. Eso no intenta una justificación de posibles desaciertos de lo que aquí se presenta, que trata de ser transparente, fue llevado a cabo en forma honesta y busca transmitir lo mejor posible el conocimiento construido a través de los años, ni de cierta rigidez en la bibliografía, no por eso menos válida.

## AGRADECIMIENTOS

La primera mención es para los alumnos, que observan un comportamiento ejemplar en los largos encuentros de actividades presenciales. No es fácil estar sentado largas horas escuchando todo el tiempo la misma voz –aunque se utilicen medios audiovisuales y pizarra y se realicen cursos de docencia– pero así está dispuesto. Puede suceder que la distancia generacional sea muy grande y falte adaptación a los tiempos que corren que, por otra parte corren muy rápido, tanto que dejan atrás los sistemas educativos. Es una paradoja que hablemos, y más que hablar prediquemos sobre la excelencia en las organizaciones, y la que utilizamos sea un dinosaurio. Pero es lo que hay. En definitiva, agradezco a “mis” alumnos ¿quinientos por año?, pues aunque no parezca, de ellos aprendo mucho.

El segundo agradecimiento es para EDUNER, que hace posible llegar a Uds. este material. La tarea de apoyo en ese sentido es invaluable. Quienes estamos en zonas marginales, y hablo no sólo del ámbito nacional sino también del regional, sabemos lo que cuesta acceder a instancias de divulgación significativas.

También quiero agradecer al equipo de cátedra, que me brinda apoyo y comprensión en la tarea diaria, y del que también aprendo, a través de sus aportes, comentarios, y por qué no, también de sus críticas.

La Facultad de Ciencias Económicas me ha cobijado por más de cuarenta años, con lo cual creo está todo dicho, alegrías y sinsabores. Por eso, cuando menciono a los dinosaurios, sé que no soy ajeno a ello. Una referencia especial a la institución que a nivel nacional nos cobija, que siempre está presente y me ha ayudado a evolucionar, la Asociación de Docentes en Administración General –ADENAG.

Para cerrar, el agradecimiento a mi familia, el pilar incondicional sobre el cual me he apoyado siempre.

Gracias.



## PRÓLOGO

Cabría preguntarse por qué escribir un libro, cuando ya se ha tratado y hablado tanto sobre un tema.

Mi respuesta es que cada libro es un fruto “único, irrepetible y especial” que refleja el pensamiento y la apreciación personal del escritor sobre aspectos que considera sustanciales y novedosos.

Esta obra en particular evidencia la visión de un querido amigo y colega sobre el nacimiento, crecimiento y vida de las organizaciones, manifestando a las mismas como un organismo vivo, que se nutre de recursos, que elabora y transforma, merced a procesos que permiten llegar a un resultado, e insertas dentro de un contexto con el que interactúan intensamente.

Esta forma de verlas y percibir las se convierte en una condición necesaria e indispensable para su comprensión, colaborando así en el propósito de una adecuada “administración” de las mismas, con vistas al logro de sus objetivos y de los fines de las personas que en ella participan.

Expresa la maduración de una idea y su desarrollo, resultado de una larga y prolífica actividad como docente, tarea que, a su vez, le permite tener la capacidad de plasmarla en papel y transformarla así en singular herramienta para quienes pretendan o puedan hacer buen uso de ella.

Es así que pone su labor a consideración de aquellos que la necesiten, esperando sea de utilidad a todos los lectores.

*Cr. Raúl Keller*



# CAPÍTULO 1

## EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS

### 1.1 ESQUEMA DE PARTIDA (PARADIGMAS)

#### 1.1.1 LA REALIDAD

En las elaboraciones teóricas la referencia permanente para privilegiar la veracidad de las propuestas es la realidad, premisa a la cual no escapa este trabajo. Se busca así el anclaje que impida desviarse hacia la construcción de entelequias sin aplicación práctica en la utilización del conocimiento.

Este comienzo que parece muy razonable y firme puede –y seguramente así sucederá– llevar a plantear la base de sustento de todas las ciencias y de los millones de seres que deambulan por el mundo. Surge el interrogante: ¿qué es la realidad? Tal vez la respuesta inmediata sea: es todo lo que se ve o, para decirlo con mayor amplitud y precisión, es todo lo que captan los sentidos, y también es lo que se piensa. ¿Y lo que no alcanzan a captar los sentidos, el pensamiento y la imaginación? Ante esto puede resultar mejor definición decir que es todo, desde la más pequeña partícula atómica, pasando por las células, el Martín Fierro, los números irracionales, una aldea wichi, y así sucesivamente, infinitamente, hasta completar la totalidad del Universo. Es evidente, ante la amplitud de la realidad, que no hay posibilidad de abarcarla, entenderla en su totalidad.<sup>1</sup>

No obstante, la realidad está constituida en su máxima síntesis por materia –“Usando la dualidad onda-partículas [...] todo el Universo, incluyendo la luz y la gravedad, puede ser descrito en términos de partículas” (Hawking, 1988: 97)–, con la característica de ser dinámica, lo que la hace sufrir modificaciones de un momento a otro, se desplaza, cambia. Ese fluir constituye la cuarta dimensión de Albert Einstein, la que da origen al tiempo –las otras tres dimensiones, las de alto, ancho y profundo, son las que referencian precisamente la materia (Einstein, 1998: 53-55)–. Con estos elementos se pueden efectuar reflexiones y plantear interrogantes (¿realidad?, ¿materia?,

¿energía?, ¿tiempo?...), que inquietan pero no constituyen el motivo de este trabajo.

### 1.1.2 CONTEXTO

Ante esta característica de no poder comprender el “todo” se toma como punto de partida un primer concepto, que consiste en delimitar un sector, *contexto o medioambiente*, desde donde se ve o se considera una parte –se puede tildar de insignificante, nada frente a la magnitud del todo–, como desde una ventana, que extiende su alcance hasta donde es comprensible o hasta donde es necesario.

### 1.1.3 SUJETO Y OBJETO

En esta parcela del desarrollo se incluyen dos elementos, el sujeto y el objeto, representados en la primera figura que ilustra la idea que se pretende transmitir (Figura 1). La inspiración para este esquema se remonta a la “Teoría del Conocimiento”, de Johann Essen (1938), a la que se agregaron otras conexiones y circunstancias en versión libre.

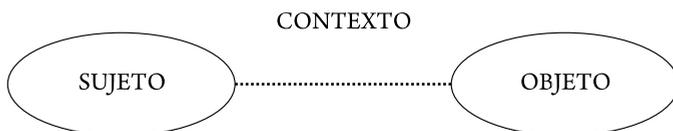


FIGURA 1. Contexto

### 1.1.4 CARACTERÍSTICAS

Tanto el sujeto como el objeto son finitos por tener límites temporales y de composición (que no siempre son materiales). Están inmersos en un medioambiente –contexto– que puede o no ser común. Por ejemplo, un hombre que observa un pez. Los rodean contextos diferentes, pues uno necesita del aire y el otro del agua, no obstante lo cual pueden compartir el medioambiente de un arroyo, de una sala donde está la pecera o puede tratarse de un buceador.

Otro ejemplo puede ser el de alguien que estudia trigonometría; aquí el sujeto se vincula con un ente ideal que no tiene contexto. Como casi todas las afirmaciones es relativa, pues aun los objetos ideales necesitan de un medio que los contenga. Con seguridad que en la Edad de Piedra no les era posible a los neandertales estudiar las relaciones de las figuras geométricas. Inclusive,

en el mismo sujeto prevalece el aspecto espiritual que es intangible y en consecuencia en muchos casos no se considera su composición material.

Entre los elementos y el contexto siempre hay relaciones, pero al estudiarlos están diferenciados y aislados al solo efecto de facilitar su análisis. Como en todos los modelos, se toman en consideración pocas variables, las de mayor incidencia, y se prescinde de las restantes, aspecto a tener en cuenta para no confundir el modelo con la parte de la realidad que pretende representar.<sup>2</sup>

El sujeto y el objeto, al ser parte de la realidad son activos. Tienen la aptitud de desplazarse, transformarse por los efectos de la dinámica del contexto y también de producir cambios como consecuencia de su propia actividad.

### 1.1.5 CONOCIMIENTO

El sujeto es curioso. En su actividad observa, experimenta, clasifica... y como resultado de esta actividad, conoce (Babini, 1960: 12-13).

El sujeto toma contacto con el objeto a través de los sentidos, cuando los datos llegan a su cerebro. En su interior se forma una imagen o una sensación especial, diferenciada, y así toma conciencia de la existencia del objeto, porque tiene la capacidad de *aprehender*. Por lo tanto, el objeto y la percepción que de él tiene el sujeto son elementos diferentes y entre ambos median numerosos elementos (Hessen, 1938: 25-26, 77-78).

El objeto tiene condiciones para dejarse aprehender (Klikberg, 1990: 31); impresiona al sujeto en el sentido de sus características y por ellas éste sabe de la existencia del primero.

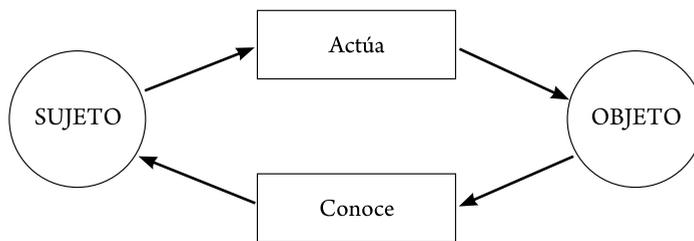


FIGURA 2. Conocimiento

El sujeto se encuentra en la realidad con objetos de diversa índole; pueden ser materiales o ideales según su naturaleza corpórea (un edificio) o inmaterial (los números). Ambos pueden ser explicados y entendidos prác-

ticamente por todos los sujetos. Pero además, entre los objetos sin existencia física se encuentran los valores (objetos axiológicos), que se diferencian de los anteriores porque no se pueden describir *objetivamente*, en forma válida y uniforme para todos: no hay dudas de la existencia de la belleza, la justicia, la solidaridad, la honradez pero es imposible coincidir en cuanto a su definición, porque depende de la sensibilidad de cada uno. Y están los objetos metafísicos, cuya existencia sólo se intuye (clasificación de la Real Academia Española).

El objeto puede afectar al sujeto en forma positiva o negativa, favoreciéndolo o perjudicándolo como producto de su propia composición y/o por la actividad que lleva a cabo. Un león –objeto– que ataca al hombre –sujeto–; el agua que sacia la sed o una canción que alegra son ejemplos de lo manifestado.

Saber de su existencia ya es un cambio, una afectación indirecta del objeto sobre el sujeto. Cuando éste conoce el objeto se modifica su situación y su conducta puede verse alterada, pues la orientará para aprovechar de la mejor manera su desempeño en la realidad.

Se puede tomar como ejemplo a una persona que va caminando por un sendero obstruido por el tronco de un árbol caído: puede saltarlo, quitarlo del camino o dar un rodeo para evitarlo, pero si por alguna razón no lo ve puede tropezar y lastimarse. El conocimiento de la existencia del obstáculo altera la calidad del sujeto porque incide en su conducta posterior, que no será la misma que cuando ignoraba al objeto. Las personas actúan y para dirigir su acción deben tener noción de las circunstancias imperantes, de qué manera se van a modificar en un futuro, por lo general cercano.

### 1.1.6 MEMORIA

Lo que el sujeto aprehende del objeto –que no es todo, sólo algunas de sus características– lo guarda en su memoria, interactuando con el acto de conocer, en un proceso continuo y acumulativo. Si bien se puede comparar la memoria del sujeto con la de una computadora, son diferentes en cuanto a la confiabilidad, ya que la memoria del sujeto no es fidedigna, es decir, muchas veces no reproduce lo mismo que guardó. Y esto se debe tanto a la parte volitiva, donde deliberadamente el sujeto modifica su “archivo” o lo oculta, como también sin querer, en forma inconsciente, se “olvida” de lo que guardó o lo transforma según sus preferencias no explícitas, como lo hace la parte biológica o patológica, que afecta la memoria.

### 1.1.7 IDEAS

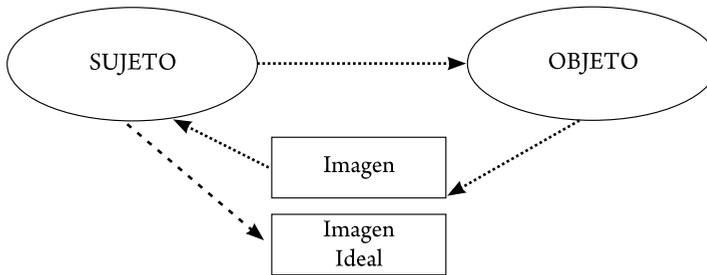


FIGURA 3. Ideas

Pero no es sólo el efecto de lo que impresiona al sujeto como reflejo de la parte de la realidad que contacta sino que además puede, siempre interiormente, anticipar el comportamiento del objeto en determinadas circunstancias. Inclusive sin contar con todos los conocimientos necesarios, por su capacidad de pensar vincula hechos, saca conclusiones, infiere nuevos sucesos, puede proyectar situaciones futuras, ideas, las que estimularán su actividad en el intento de hacer realidad el cuadro pensado, imaginado o deseado. Se insiste en el carácter interno, ajeno al devenir externo, propio del sujeto que elabora las proyecciones.

## 1.2 EL INDIVIDUO

### 1.2.1 FINES

El sujeto utiliza sus conocimientos al vincularse con el objeto<sup>3</sup> y con su actividad y la dinámica de la realidad trata de aprovechar lo que sabe lo beneficia y busca evitar lo que puede dañarlo. Ergo, el sujeto tiene la posibilidad de afectar al objeto *intencionalmente*, no como mero reflejo a los estímulos externos. Esto se concreta cuando se presenta la oportunidad de aprovechar alguna condición favorable; en otras ocasiones lo que interesa es no sufrir un perjuicio.

Tanto cuando se escapa de una situación que puede perjudicar –amenaza– o que ya está produciendo daño, como cuando se pretende arribar a una nueva considerada mejor que la inicial –oportunidad– (en ambos casos se quiere estar mejor, es decir, se busca evolucionar), reciben la denominación de fines las intenciones que se tratan de realizar con la acción.<sup>4</sup> Los fines configuran los estados pensados, imaginados o esperados de la realidad que se quiere alcanzar, aunque tales estados sean la desaparición de la situación de

la que se parte. Por esta característica se califica a la actividad humana como racional, dada su habilidad para perseguir fines.<sup>5</sup>

Esta idiosincrasia hace que el sujeto sea ahora una persona, un individuo.

Los fines corresponden al sujeto, a su voluntad, que puede ser puesta de manifiesto de muchas maneras, no necesariamente fieles a su pensamiento o concordantes con su sentir. Aun con las mejores intenciones, no se puede afirmar que la acción realizará exactamente los fines propuestos, lo que agrega un ingrediente a la figura que se analiza.

En reiteradas oportunidades no se tiene información o ésta no es correcta (siempre es incompleta) o se presentan imprevistos que no son otra cosa que falta de información, y muchas circunstancias más (errores, fallas humanas, falta de neutralidad de medios, etc.), que impiden o dificultan la concreción de los logros tenidos en cuenta para actuar.

Si los hombres tuvieran un solo fin podrían ser calificados de (totalmente) racionales, ya que todas sus actividades estarían justificadas por una sola referencia, se dirigirían únicamente a realizar ese solo fin. Alcanzarían así coherencia integral, sin contradicciones. Un ejemplo posible sería el de un santo, o un trastornado.

Pero no es esto lo que sucede. Los individuos tienen múltiples fines, que se suceden en el tiempo y se adecuan a la evolución del contexto, según sus conocimientos, necesidades, preferencias e ideas.

### 1.2.2 ESTRUCTURA DE FINES

Las personas ostentan comportamientos particulares, especiales; con numerosas contradicciones, triviales, variables, a veces incomprensibles para muchos observadores, y otros más consecuentes, integrados por ideas o concepciones que cohesionan los fines. Para un individuo nunca hay una dirección unívoca, absoluta, pues las actividades están guiadas por un ramillete variable de fines.

Las actividades de los hombres son consecuencia de sus fines. Hay individuos con fines múltiples, otros con pocas pretensiones, de diferentes intensidades. Se puede pensar ese conglomerado ordenado según la importancia que le asigne el sujeto, de forma que en la base se encuentran los fines circunstanciales, fugaces, sin trascendencia, que se satisfacen rápidamente o desaparecen sin afectar al sujeto, y generalmente concretos, fáciles de definir. A medida que se asciende en la escala resultan más duraderos, amplios o extendidos en su temática; en la cúpula se encuentran los más generales, que influyen en el comportamiento de manera temporal extensa.

Algunos entramados tienen alta coherencia, conservadores, con fines invariables, constantes, que perduran a través del tiempo. Otros están débilmente integrados, con fines efímeros, que aparecen y desaparecen, imprecisos. Llegan incluso a contraponerse, a competir por los recursos, comenzando por el tiempo de su titular; constituyen las contradicciones, que alteran en sentido absoluto la lógica del comportamiento, no obstante lo cual se erigen en referencias que guían los logros de cada uno.

O se estudia o se practica deportes, y resultan excluyentes para un mismo momento pero unas veces será el estudio y en otros momentos serán actividades físicas; la coherencia se encuentra a intervalos, por ráfagas, según se alternen las necesidades. En un período se justifican las actividades por determinados fines y en otro período varían los fines y determinan actividades diferentes a las anteriores, alterando la secuencia de la uniformidad en las acciones. Inclusive, el mismo individuo tiene un carácter definido al realizar cierto tipo de actividades pero cambia de manera radical al ejecutar otras.

Como sea, caracterizan a los sujetos e influyen directamente en su personalidad. En tal sentido son determinantes, ya que siempre, al referirse a la forma de ser de una persona, se la califica por la intencionalidad que exhibe en su accionar, por las características de su comportamiento.

### 1.2.3 VALORES

Cada estructura de fines presenta una jerarquía, cuyos escalones se articulan, ya que los fines inmediatos del primer escalón constituyen los medios para alcanzar los siguientes (Frischknecht, 1979: 167). A medida que se asciende en la escala se tornan más ambiguos, generales y resulta difícil precisar las intenciones. Esta característica puede ser un motivo que lleve a confundir fines con valores. Tal vez, donde terminan los fines superiores comiencen los valores.

Se hace esta acotación pues se ha dicho que los fines son los valores perseguidos por los individuos, lo que no es correcto, ya que los fines son estados especiales de las personas que no pueden compartirse con otros individuos, como sucede con los valores. Un carpintero tiene por fin construir una mesa: es un hecho concreto, que poco tiene que ver con lo que es un valor.

Tal vez la confusión resulte del hecho de que una persona –que bien puede ser el carpintero –realiza una obra de arte, un poema, un mueble o un acto honesto, y es la actividad la que realiza tal valor, o su resultado lo materializa, pero la intención que es su fin y es anterior a la acción difiere del valor que encarna su producción, que es posterior.

Lo concreto, inevitable, es la acción y sus resultados, que cuando se producen terminan con las especulaciones por la fuerza objetiva de los hechos (elementos fácticos). Si los fines no se traducen en actividades quedan en mera expresión de deseos, fantasías de quienes los declaman y no producen otros efectos que los imaginados. Ampliando la idea, se puede agregar que en ocasiones las intenciones se manifiestan por omisión, como no cumplir un compromiso, no asistir a una citación y similares.

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 una 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 (Simon, 1964: 61).

#### 1.2.4 ENSAMBLE INDIVIDUO-CONTEXTO

El enlace o puente que se establece para conectar al individuo con el mundo exterior depende de los sentidos, pero su alcance es limitado, reducido al entorno inmediato. El intelecto como procesador de los datos que envían los sentidos también está condicionado a un sector de pocas variables, conocido, local, aunque se encuentre a miles de kilómetros.

Los temas son tan extensos y numerosos que el tiempo no alcanza para conocer todas las reglas y las incidencias de los factores que actúan en cada caso. Aun contando con el tiempo suficiente, si se pudieran obtener todos los datos, éstos rebasarían la capacidad del individuo para procesar y en especial asimilar en toda su magnitud cada fenómeno.

Para conocer la realidad, el hombre cuenta con muchos instrumentos, pero un solo medio: su mente. La mente es un medio imperfecto, ya que no puede abarcar directa e íntimamente las infinitas variables de las que está formada la naturaleza, y menos aún la evolución y transformación de las mismas ni los infinitos detalles del más pequeño trozo de naturaleza que quiera investigar. La mente humana sólo puede abarcar pocas variables y estructuras sencillas y esquemáticas. En el proceso de investigar para conocer la realidad, la mente humana no aprehende la realidad como tal, sino que se forma una representación más sencilla de la misma; abstrae ciertas características importantes, y arrincona las otras, despreciándolas o considerándolas momentáneamente como invariables. Obtiene así un modelo de la realidad (Solana, 1993: 24).

Para desempeñarse en el contexto en el que actúa, el individuo dirige su atención hacia los objetos que le interesan o que necesita conocer. Con el conocimiento común, que el sujeto obtiene día a día y para el cual no es prioritario establecer su veracidad, puede actuar en forma satisfactoria en el ámbito o sector de la realidad que ha elegido, o que le ha tocado en suerte y no ha querido o no ha podido cambiar, y del que tiene conocimientos más o menos certeros acerca del orden que lo rige.

Hay variables que controla en su totalidad o parcialmente (por ejemplo sus energías), otras cuyos comportamientos puede predecir anticipando sus efectos (la geografía, el tiempo y muchas más); delimita así el espacio y tiempo donde se siente confiado y relativamente seguro en su accionar, porque lo conoce. En el ambiente familiar, de trabajo, de estudio y/o de recreación sabe cómo actuar y qué consecuencias puede tener su acción; el resto queda librado al devenir de sus propias fuerzas y modos, sin intervención del sujeto, desconocidos.



FIGURA 4. Ámbito de acción

### 1.2.5 FOCO DE ATENCIÓN

Los sujetos seleccionan los temas considerados importantes y en ellos se concentran, los focalizan, a fin de dedicarles el tiempo necesario para conocerlos, para adquirir las habilidades de realización que los convierten en especialistas, al menos de su persona y abandonan en principio otras cuestiones. Al ser pocos los temas que se desarrollan en profundidad, el foco de atención permanece vigilante para actualizar esos conocimientos y capacidades y cada individuo cuenta con un cúmulo de elaboraciones propias o ajenas que fija en su mente a manera de soft y que constituye su capital inte-

lectual. El foco de atención incorpora nuevos conocimientos, amplía la zona de dominio si lo permite la memoria o la desplaza a otros sectores, variando los comportamientos programados.

Estas particularidades y medios que domina pero no en forma absoluta le permiten atender sus necesidades y determinan su vinculación con el medio. En los comienzos el hombre se vinculaba con la naturaleza y, a medida que el tiempo pasaba ampliaba –lentamente– sus conocimientos y los transmitía a sus allegados, con lo cual mejoraban el desempeño en la realidad. Es decir, evolucionaban.

En la actualidad esta modalidad mantiene plenamente su vigencia, pero los límites se han extendido hasta dimensiones insospechadas por el avance de la técnica.

En resumen, si bien hoy los individuos tienen su capacidad personal limitada igual que miles de años atrás, tienen a disposición, fácilmente accesible, un volumen de conocimientos portentoso, inconmensurable, y las comunicaciones entre sujetos de todo el mundo son on line, en vivo y en directo, en un modo nunca antes visto y ni siquiera imaginado. En un sentido, esto significa para el individuo obtener los conocimientos del objeto que le interese, recurrir a una memoria adicional confiable, y poder comunicarse con innumerables sujetos sin importar la distancia a la que se encuentran.

Pero la expansión de la técnica ha llevado el foco de atención hasta objetos muy lejanos, muy pequeños o muy grandes, lo que marca quizá el límite hasta donde llega la comprensión del raciocinio del hombre.<sup>6</sup>

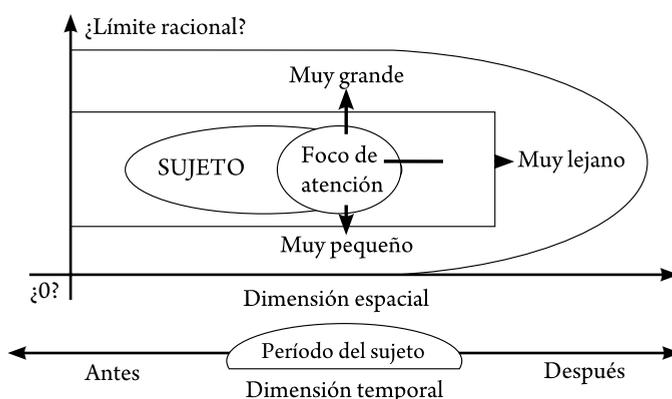


FIGURA 5. Límites del sujeto