

HERBERT ALEXANDER SIMON

EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

**UN ESTUDIO DE LOS PROCESOS
DE DECISIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS**

CON OBSERVACIONES,
NOTAS Y REFERENCIAS DE
PEDRO ALEJANDRO BASUALDO



HERBERT ALEXANDER SIMON

**EL COMPORTAMIENTO
ADMINISTRATIVO**

**UN ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE DECISIÓN
EN LAS ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS**

Con observaciones, notas y referencias de

PEDRO ALEJANDRO BASUALDO

Simon, Herbert A.

El comportamiento administrativo : un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas / Herbert A. Simon ; comentarios de Pedro Alejandro Basualdo. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Errepar, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: online

ISBN 978-987-01-2523-5

1. Economía. 2. Administración. I. Basualdo, Pedro Alejandro, com. II. Título.

CDD 658.403

Introducción al Comercio Exterior
Segunda edición

ERREPAR S.A.

Paraná 725 (1017) - Buenos Aires - República Argentina

Tel.: 4370-2002

Internet: www.errepar.com

E-mail: clientes@errepar.com

ISBN 978-987-01-2523-5

Primera edición en formato digital: septiembre de 2020

Digitalización: Proyecto451

Nos interesan sus comentarios sobre la presente obra:

editorial@errepar.com

© 2020 ERREPAR S.A.

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.

Índice de contenido

Portadilla

Preámbulo

Prefacio a la cuarta edición en español. Pedro Alejandro Basualdo

Prólogos a la cuarta edición en español

James March

Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002)

Reinhard Selten (Premio Nobel de Economía 1994)

Lex Donaldson

Introducción a la cuarta edición

Introducción a la cuarta edición. Herbert Alexander Simon

Agradecimientos. Herbert Alexander Simon

Texto obra original

Prólogo a la primera edición en inglés. Chester Barnard

Prefacio a la primera edición en inglés. Herbert Alexander Simon

Capítulo I. La toma de decisiones y la organización administrativa

Texto original

Las Decisiones y su Ejecución

La Elección y el Comportamiento

Valor y Hecho en la Decisión

La Jerarquía de las Decisiones

El Elemento Relativo en la Decisión

Un Ejemplo Ilustrativo del Proceso de Decisión

La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo

Coordinación

Pericia

Responsabilidad

Modos de Influencia Organizacional

Autoridad

Lealtades Organizacionales

El Criterio de Eficiencia

Asesoramiento e Información

Capacitación

El Equilibrio de la Organización

Organización de este Volumen

Simon (Comentario)

La Organización y la Personalidad

Significado del Término “Organización”

Organizaciones y Mercados

La Toma de Decisiones y la Computadora

La Toma de Decisiones “Vertical”: la Anatomía del
Proceso Decisorio

Sociología y Psicología de las Organizaciones

Cambios en las Organizaciones y su Teoría

Las “Escuelas” de la Teoría de la Organización

Cambios en las Organizaciones

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Capítulo II. Algunos problemas de la teoría administrativa

Texto original

Algunos Principios de Administración Aceptados

Especialización

Unidad de Mando

Alcance del Control

Organización por Finalidad, Proceso, Clientela, Lugar
Rivalidad entre Finalidad y Clientela
Ambigüedades en los términos clave
El Impasse de la Teoría Administrativa
Un Abordaje a la Teoría Administrativa
La Descripción de Situaciones Administrativas
El Diagnóstico de Situaciones Administrativas
Ponderar los Criterios

Simon (Comentario)

Los “Proverbios” y el Diseño de la Organización
La Teoría de la Contingencia: Adaptar las Organizaciones
a las Circunstancias
Estructura y Proceso en el Diseño
Organización Contable
Desarrollo de Producto

Basualdo: Observaciones, notas y referencias Bibliografía. Citas

Capítulo III. Hecho y valor en la toma de decisiones Texto original

Distinción entre Significado Fáctico y Ético
La Evaluación de las Decisiones
El Carácter Mixto de las Afirmaciones Éticas
El Rol del Juicio en la Decisión
Juicios de Valor en la Administración del Sector Privado
Política y Administración
La Falta de Precisión en la Distinción entre “Política” y
“Administración”
El Legislador y el Administrador
Una Nota sobre Terminología
Conclusión

Simon (Comentario)

“Ser” y “Deber Ser”

“Fáctico” no Significa necesariamente “Verdadero”

Tecnología y Tecnoocracia

La Autonomía de las Organizaciones Privadas

**Basualdo: Observaciones, notas y referencias
Bibliografía. Citas**

**Capítulo IV. La racionalidad en el comportamiento
administrativo**

Texto original

Medios y Fines

Jerarquía de los Fines

Limitaciones de los Esquemas de Medios a Fines

Alternativas y Consecuencias

Alternativas de Comportamiento

Tiempo y Comportamiento

Conocimiento y Comportamiento

Comportamiento Grupal

Valor y Posibilidad

El Sistema de Valores - La Utilidad sale a la Superficie

Relación de Valor, Experiencia y Comportamiento

Definiciones de Racionalidad

Conclusión

Simon (Comentario)

Comportamiento Racional y Administración

Racionalidad Deliberada y Habitual

Motivación y Emoción en la Toma de Decisiones

**Basualdo: Observaciones, notas y referencias
Bibliografía. Citas**

**Capítulo V. La psicología de las decisiones
administrativas**

Texto original

Los Límites a la Racionalidad

Conocimiento Incompleto

Dificultades de la Anticipación

El Alcance de las Posibilidades del Comportamiento

Comportamiento Deliberado del Individuo

Ductilidad

Características de la Ductilidad Humana

Memoria

Hábito

El Rol de los Estímulos Positivos

Determinantes del Entorno Psicológico

Los Mecanismos de Persistencia del Comportamiento

La Integración del Comportamiento

Tipos de Decisiones Generales

El Proceso de Planeamiento

Las Funciones de la Organización Social

Mecanismos de Influencia Organizacional

El Proceso de Coordinación

Autocoordinación

Alternativas Individuales versus Grupales

El Plan Grupal

Comunicación

Aceptación del Plan

Resumen

Simon (Comentario)

La Prueba Empírica de la Racionalidad Limitada

Relación con los Avances Actuales en la Teoría de la

Decisión Formal

Componentes Ausentes en la Teoría Clásica

Fijar una Agenda

Procedimientos simples para fijar agendas

Cómo se advierten las oportunidades

Representar el Problema
Descubrir y Elegir Alternativas
Etapas en la Toma de Decisiones
Problemas Bien Estructurados y Mal Estructurados

El Papel de la Intuición

La Tesis de Barnard sobre los Procesos de Decisión No Lógicos

Cerebros Divididos y Formas de Pensamiento
Nueva Evidencia sobre los Procesos de Intuición

Conocimiento y Comportamiento

Las Consecuencias del Estrés

**Basualdo: Observaciones, notas y referencias
Bibliografía. Citas**

Capítulo VI. El equilibrio de la organización

Texto original

Alicientes

Tipos de Participantes en la Organización

Los Objetivos de la Organización como Alicientes

Aplicación a Tipos de Organización Específicos

Adaptación del Objetivo de la Organización

Lealtad de los Empleados hacia el Objetivo de la Organización

Incentivos para la Participación de los Empleados

Valores Derivados del Tamaño y el Crecimiento de la Organización

El Equilibrio de la Organización y la Eficiencia

El Equilibrio en las Organizaciones Comerciales

El Equilibrio en los Organismos Estatales

El Equilibrio en las Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro

Elementos en Común

El Criterio de Eficiencia

Conclusión

Simon (Comentario)

Sobre el Concepto de Objetivo Organizacional

Criterios Múltiples para las Decisiones

Criterios Múltiples en las Organizaciones

Búsqueda de un Curso de Acción

Motivación para Alcanzar los Objetivos

Comportamiento de rol

Diferencias interpersonales

El Sistema de Toma de Decisiones Organizacional

Alicientes y Contribuciones, y el Comportamiento

Organizacional

Conclusiones

La Organización como Lugar de Trabajo: Satisfacción

El Trabajo del Ejecutivo

El Trabajo antes de la Industrialización

Automatización y Alienación

Alienación y Relaciones de Autoridad

Los Efectos Sistémicos de la Automatización

Organizaciones del Futuro

Conclusión

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Capítulo VII. El papel de la autoridad

Texto original

Autoridad

Distinción entre Influencia y Autoridad

Autoridad y la "Última Palabra"

Las Sanciones de la Autoridad

Los Límites de la Autoridad

Los Usos de la Autoridad

Responsabilidad
Pericia
Coordinación

Unidad de Mando

La Jerarquía de Autoridad
División de la Autoridad
Rango
La Aplicación de Sanciones
Comentarios Finales

Organización Formal e Informal
La Psicología y la Teoría de la Autoridad
Resumen

Simon (Comentario)

Autoridad y Alienación
La Participación del Empleado en la Toma de Decisiones
Atracción por el Poder

Basualdo: Observaciones, notas y referencias Bibliografía. Citas

Capítulo VIII. La comunicación

Texto original

Naturaleza y Funciones de la Comunicación
Comunicación Formal e Informal

Medios de Comunicación Formal

Comunicaciones verbales

Notas y Cartas

Flujo de papeles

Registros e Informes

Manuales

Comunicaciones Informales

Motivación Personal y Comunicación

Receptividad de las Comunicaciones

Órganos Especializados de Comunicación

Organización de los Centros de Decisión
Depósitos de la “Memoria de la Organización”
Servicios de Investigación

Capacitación y Comunicación
Conclusión

Simon (Comentario)

¿Hay una Revolución de la Información?

Pruebas de la Revolución
Prestar Atención a la Información que está allí
Atención Selectiva

Aprendizaje Organizacional

El Individuo y los Niveles Organizacionales
La Estructura de Roles
El Aprendizaje Organizacional y la Innovación
Efectos de la Rotación de Personal
Un Experimento sobre la Estabilidad
El Problema de Sostener la Distinción

Memoria Organizacional

Absorber Innovaciones desde Afuera

La Investigación como un Mecanismo de Aprendizaje
I&D y Fabricación
Restricciones de Fabricación

Adquirir Nuevas Representaciones para los Problemas

Crear una Organización
Por qué Importa la Representación

Conclusión

Aplicar la Tecnología de la Información al Diseño
Organizacional

La Sociedad Posindustrial
Organizar la Estructura de Procesamiento de
Información

Factorización de las Decisiones y Asignación de la Atención

Componentes de la Nueva Tecnología de la Información

Los Componentes Humanos

La Computadora como Memoria

La Computadora como Procesador

Acceso por Computadora a Información Externa

Igualar las Técnicas a los Requerimientos

Conclusión

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Capítulo IX. El criterio de eficiencia

Texto original

La Naturaleza de la Eficiencia

El Elemento Costo en la Decisión

Valores Positivos en la Decisión

Definición de los Objetivos

El logro, una cuestión de grado

Valores distributivos

Un Denominador Común para el Valor – Criterio de Eficiencia

Nota sobre el término “Eficiencia”

Una Analogía Económica

Críticas al Criterio de Eficiencia

Eficiencia “Mecánica”

“Los Fines justifican los Medios”

Eficiencia “Despiadada”

Sesgo de Valoración

Elementos Fácticos en la Decisión

La determinación de las Funciones de Producción Social

División de Funciones en Relación con la Eficiencia

Valor y Límites de la División de Funciones
Especialización por “Área” y por “Clientela”

Eficiencia y Presupuesto

Falta de Adecuación de los Métodos de Presupuesto
Habituales

El Presupuesto a Largo Plazo

Hacia un Presupuesto a Largo Plazo

Ejemplo de un Presupuesto Racional

Resumen

Simon (Comentario)

Medir los Resultados en las Empresas Comerciales

Largo Plazo y Corto Plazo

Estados de Resultados por Divisiones

Evaluar Resultados Intermedios

Evaluar la “Calidad”

Criterios Rivales de Evaluación

Conclusión

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Capítulo X. Lealtad e identificación organizacional

Texto original

Valores Sociales versus Valores Organizacionales

Significado de la Frase “Valor Social”

Un Ejemplo del Conflicto

Impersonalidad de las Decisiones Organizacionales

Identificación Organizacional

Significado de Identificación

La Psicología de la Identificación

1. Interés Personal en el Éxito Organizacional

2. Transferencia de la Psicología de la Administración Privada

3. Concentrar la Atención

Identificación y Adecuación

Modificar Identificaciones por Medio de la Organización

Modos de Especialización

Asignación de la Función Decisoria

Tipos Psicológicos en la Decisión

Resumen

Simon (Comentario)

Raíces Psicológicas de la Identificación Organizacional

Bases Cognitivas para la Identificación

Evidencia de Mecanismos Cognitivos en la Identificación

El Experimento

Los Datos

Conclusión

Respuestas de los Ejecutivos

Altruismo en el Comportamiento Organizacional

De qué Modo la Selección Natural apoya el Altruismo

Altruismo e Identificación

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Capítulo XI. La anatomía de la organización

Texto original

El Proceso de Decisión Compuesta

Los Grados de Influencia

Los Modos de Influencia

Planeamiento y Revisión en el Proceso de Decisión

Compuesta

El Proceso de Planeamiento

El Proceso de Revisión

Métodos de Revisión
Funciones de Revisión
Centralización y Descentralización
Lecciones para una Teoría Administrativa
El Área de Racionalidad
Alternativas Limitadas
Reorientación de Valores
Límites del Conocimiento
Racionalidad Individual y Grupal
Importancia de la Ubicación Organizacional
El Rol del Administrador
Conclusión

Simon (Comentario)

Medio Siglo de Crecimiento en la Teoría de la Organización
Las Relaciones Humanas
Racionalidad e Intuición
Teoría de la Contingencia
Relaciones de Autoridad
Computadoras y Comunicaciones
Identificaciones y Lealtad Organizacional
Cultura Organizacional
El Nacimiento de una Organización
Creación de la Administración de Cooperación Económica
Dolores de Parto
Representaciones Alternativas
Revisión y Selección de Bienes Básicos
El Abordaje de la Balanza Comercial
El Abordaje de la Cooperación Europea
El Abordaje del Compromiso Bilateral
El Abordaje del Banco de Inversiones
El Abordaje de la Política y la Administración

El Desarrollo de la Organización del Programa
La División de Organización y Administración
Las Consecuencias

La Escuela de Negocios: un Problema de Diseño
Organizacional

La Base de Información de la Escuela Profesional
Educación Liberal y Profesional

Los Requerimientos de Conocimiento para la
Investigación

Investigación Fundamental en Otras Escuelas
Profesionales

Acceso a la Base del Conocimiento: los Negocios

Docentes con Experiencia Empresarial

Ejercicio de la Consultoría e Investigación de Campo

Acceso a la Base del Conocimiento: las Ciencias

Las Escuelas Profesionales en la Universidad

La Base del Conocimiento: Síntesis

Arte y Ciencia

Un Problema Paralelo: Investigación y Desarrollo

Conclusión

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Bibliografía. Citas

Apéndice. ¿Qué es una ciencia administrativa?

Texto original

¿Qué es una Ciencia Administrativa?

Ciencias Teóricas y Prácticas

Proposiciones de una Ciencia Administrativa

Las Ciencias Naturales y Sociales

Las Expectativas como Factores en el Comportamiento
Social

La Naturaleza de los Principios Administrativos

Simon (Comentario)

No realizó ningún comentario.

**Basualdo: Observaciones, notas y referencias
Bibliografía. Citas**

Suplemento I. Diferencias entre la tercera y la cuarta edición

Basualdo: Observaciones, notas y referencias

Suplemento II. Momentos con Herbert Simon

Primera parte

Segunda parte

Epílogo

Reseñas

PREÁMBULO

PREFACIO A LA CUARTA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Pedro Alejandro Basualdo

“Una teoría que no funciona como dice que funciona, que no explica lo que dice que explica, que no predice lo que dice que predice, puede ser muy buena brujería o buena magia, pero, ciertamente, no es una buena teoría” (Simon, 1950.b).

“En la descripción de mi vida, la he situado en un laberinto de senderos que se bifurcan, en un castillo de innumerables habitaciones. La vida está en movimiento a través de ese jardín o castillo, experimentando sorpresas a lo largo del camino que se sigue, preguntando (pero no muy solemnemente) dónde nos habrían dejado los otros caminos: una búsqueda heurística para la solución de un problema no estructurado. Si existen objetivos, estos no sirven de mucha guía para buscar cómo salir. No se requiere recapitular más allá de vivir en ella” (Simon, 1991.a).

“Con El Comportamiento Administrativo como punto de partida teórico, se propuso una investigación de campo y de laboratorio, así como estudios teóricos, haciendo hincapié en la necesidad de reunir los hallazgos empíricos, de muchas fuentes y no solo de nuestro propio trabajo, con el fin de construir la teoría. La más interesante y sustantiva recomendación en el documento fue que la toma de decisiones en organizaciones debería estar relacionada con la teoría del aprendizaje. La fuente

de la idea pudo haber sido la combinación de las investigaciones psicológicas previas de Harold Guetzkow sobre el tema de 'conjunto' o marco de referencia y mi experiencia en ayudar a organizar la Administración de Cooperación Económica unos pocos años antes” (Simon, 1991.a).

“Tratar con la incertidumbre, especialmente la incertidumbre acerca de la reacción de los otros a nuestras propias acciones, continuará siendo uno de los bordes prioritarios de la investigación económica. Una muy importante dirección en investigación, hoy desarrollada escasamente, será el estudio de los procesos de generación de alternativas de elección. Aquí, la investigación ya realizada en la psicología cognitiva en el tema de descubrimiento científico servirá de punto de partida muy útil” (Simon, 2000.f).

La misión de desarrollar el prefacio de un libro que influenció (lo hizo... lo hace... y lo seguirá haciendo) a millares de académicos en todo el mundo no solo me colmó de orgullo y vanidad, sino también me llenó de ansiedad y nerviosismo por esta tremenda responsabilidad.

La contribución que, sin dudas, realizó esta obra a las ciencias sociales puede ser dividida en diferentes aspectos y autores que la han tenido como referencia. Así, puede decirse que la obra tuvo efectos sobre las contribuciones a la economía que surgieron con posterioridad a su publicación (Ando, 1979; Baumol, 1979); que extendió las implicaciones en la noción general del concepto de racionalidad (Radner, 1975; Conlisk, 1996; Selten, 1998); que encendió secuelas (favorables y desfavorables) en la controversia con la teoría neoclásica (Lipman, 1995; Aumann, 1997; Sent, 1997); que tuvo ramificaciones para el

enfoque de la conducta con referencia a la racionalidad limitada (Lussier & Olshavsky, 1979; Shugan, 1980; Antonelli, 1989; Cooper, et al., 1995; von Hippel & Tyre, 1995; Gigerenzer & Goldstein, 1996; Pringue & Day, 1996; Barr & Huff, 1997; Koput, 1997; Zacharakis & Meyer, 1998; Kauffman, 1999); que generó críticas y discrepancias vinculadas con la concepción lingüística (Loasby, 1989; Bianchi, 1990); que motivó adhesiones acerca del concepto de jerarquía y la particularidad de la cuasi descomponibilidad de los sistemas complejos (Radner, 1992; Sanchez & Mahoney, 1996); que motivó contradicciones y acuerdos en relación con la competitividad y los mercados (Sterman, 1985; Dickson, 1992; Wakeley, 1997); que promovió consentimientos entusiastas en lo referente a la organización de negocios (Eliasson, 1990; Conner & Prahalad, 1996); Grant, 1996; y que generó precisiones técnicas para la administración pública (Dennard, 1995; Kiel & Seldon, 1998).

La idea original que luego se transformó en *El Comportamiento Administrativo* surgió en 1937. En un principio tuvo la estructura de un ensayo de investigación para intentar circunscribir los temas centrales de la administración a una estructura lógica. Posteriormente, sufrió una transformación para constituirse en una tesis doctoral basada en una serie de investigaciones acerca de los límites de la racionalidad humana y los procesos decisorios. La transformación de ambas (idea original y tesis) culminó en una estructura diferente que le dio identidad a la obra original, trabajo que realizó Simon entre 1945 y 1947. ¿Cuáles fueron los objetivos de esa metamorfosis y con qué propósitos fue escrita la obra? Simon se encargó explícitamente de aclararlo en todas las ediciones, sin excepción: “*El Comportamiento Administrativo fue escrito para sustentar el principio de que los procesos de toma de decisiones son clave para*

comprender los fenómenos de formación de las organizaciones” (Simon, 1947; 1957.a; 1976.a; 1997.c).

LA GÉNESIS DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL DE LA CUARTA EDICIÓN EN INGLÉS (Simon, 1997.c)

En marzo de 1999, en ocasión de desempeñarme como Consejero Directivo Titular en el Consejo Directivo (en representación del claustro de profesores) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, formulé un proyecto de resolución en el que propuse otorgar al profesor Herbert Alexander Simon la distinción *Doctor Honoris Causa* de la Universidad de Buenos Aires.

El proceso de aprobación llevó un tiempo y motivó que escribiera una *Contribución Académica* para la Universidad, que fue agregada a las tramitaciones y luego publicada (Basualdo, 1999). Tuve permanentes interacciones con Simon mientras duró el proceso de la aprobación y, por fin, acordamos que la ceremonia se llevaría a cabo el 15 de octubre de 1999, en la Carnegie Mellon University. En ella, por protocolo, Simon debía agradecer la distinción con el desarrollo de un tema que se transmitiría por video a Buenos Aires. Fui designado por la Facultad de Ciencias Económicas y llegué a Pittsburgh con muchísima antelación, lo cual me permitió compartir jornadas enteras con el profesor Simon, conversando y escuchándolo hablar sobre los temas que lo apasionaban. Fue muy generoso conmigo al compartir muchas horas de su tiempo.

En la noche del día de la ceremonia, me invitó a cenar a su casa y pasamos, conjuntamente con su esposa Dorothea, una velada imborrable, en la que ambos tocamos el piano, departimos sobre temas de Borges, nos divertimos inventando un *ranking* de compositores clásicos, hablamos del tango y de Piazzolla, recordamos la misma travesía por el Yang Tze que, en 1987, ambos hicimos, con diferencia de

meses, desde Chongching hasta Wuham, rememorando la belleza que fueron las Tres Gargantas (hoy esa zona es una gran represa).

Esa noche, en ese ambiente y ese clima, nació la idea de editar en español la cuarta edición en inglés de *El Comportamiento Administrativo*. Tal vez, la verdadera génesis haya sido un petulante comentario que realicé afirmando que las anteriores traducciones no habían favorecido en nada a la obra y que era menester ampliarla con todo lo que él había investigado. Me dijo que él no lo realizaría, pero me hizo prometerle que yo sí lo haría.

Después del fallecimiento de Simon, tuve permanentes contactos muy afectuosos y amables con su hija Kathie. En el año 2006 tomé la decisión de abocarme decididamente a cumplir la promesa y así se lo hice saber. Su contestación de que estaba esperando eso de mí me tomó absolutamente por sorpresa. Pero quedé estupefacto al tomar conocimiento de que ella sabía, por boca de su padre, acerca de mi promesa, pero que nunca se atrevió a reclamármela (seguramente su don de gentes se lo impidió).

Le pedí ayuda al profesor Alberto Souto, un profesional sobresaliente y experto en teoría de la decisión, para la traducción del original y los comentarios de Simon de la cuarta edición. Alberto, además de ser un amigo, es un ser excepcional, un admirador de la obra de Simon y un docente maravilloso. Puso en la traducción no solo el conocimiento de esta obra, sino también de muchas otras producciones de Simon, siendo esta, sin dudas, la mejor traducción de las ediciones de la obra.

HERBERT ALEXANDER SIMON Y *EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO*

Simon se preguntó a sí mismo cómo pudo haber escrito esta obra sin tener experiencia en dirección (Simon, 1991.a), y la respuesta a este cuestionamiento debe buscarse en su propia obra y contextualizarse en el entorno de ideas en que fue gestada. Obviamente, muchas de las influencias no están plasmadas en las fuentes, pero no pueden desdeñarse ni negarse, porque estuvieron en su mente, de alguna manera u otra, cuando tuvo las ideas más sobresalientes de su obra. Simon relató su influencia de esta manera: *“El ‘colegiado invisible’ operaba con cierta eficiencia, entonces y ahora: noticias de nuevas contribuciones, publicadas en muy dispersas revistas y libros, se propagaban rápidamente. Mi atención era convocada por la mayoría de ellas antes de su publicación o muy poco después. De manera similar, el enfoque de la toma de decisiones de mi disertación se hizo conocido entre economistas e investigadores operativos”* (Simon, 1991.a).

Entre el año de ingreso (1933) a la Universidad (University of Chicago) y la publicación de *El Comportamiento Administrativo* (1947), Simon recibió influencias variadas, no solo en cantidad, sino en calidad, que deben tenerse en consideración si se quiere evaluar seriamente la obra. En 1999, desarrollé una arbitraria división teórica de la vida de Simon que aconsejo consultar si se quiere abundar en detalles (Basualdo, 1999).

He aquí una síntesis:

- En 1933 (17 años).
 - Culminó los estudios de escuela media e ingresó a la Universidad (University of Chicago), con una beca.
- En 1934 (18 años).
 - Quedó impresionado por los seminarios dictados por dos visitantes ilustres de la Universidad: Alfred North Whitehead (1) y Jacques Maritain. (2) Por la influencia de esas personalidades y luego la de Bertrand Russell, Simon profundizó en la obra de Jeremy Bentham y, especialmente, en el contenido de la obra que publicó

- en 1907 (Bentham, 1907). Lo utilizó como fuente en el desarrollo del Capítulo III.
- En 1935 (19 años).
 - Desarrolló su primer trabajo académico (Simon, 1935), que utilizó como bibliografía de consulta (ver pie de página en el Capítulo X).
 - Realizaciones
 - (Simon, 1935): no publicado.
 - En 1936 (20 años).
 - Asistió a las clases de uno de sus reconocidos mentores, Henry Schultz. Simon afirmó que conocerlo aseguró la consolidación de su segunda fase educativa en economía (Simon, 1991.a). Incorporó una obra suya (Schultz, 1938) como fuente de la obra.
 - Lo impactó el contenido del libro de George Humphrey, (3) *Naturaleza del Aprendizaje* (Humphrey, 1933).
 - Fue influenciado por las obras publicadas por John Dewey (Dewey, 1927; 1930), que fueron su fuente para el desarrollo de su teoría del proceso de decisión y sus vinculaciones en toda la obra, especialmente en los capítulos V, IX, X y XI.
 - Fue cautivado por el libro de John Commons en relación con las limitaciones de la racionalidad (Commons, 1934), que constituyó la base para comenzar a delinear lo que luego se constituiría en su teoría de la racionalidad limitada (*bounded rationality*). Utilizó la obra de Commons como fuente en los capítulos IV y V y sus implicaciones en los capítulos IX, X y XI.
 - Realizaciones
 - No tuvo.
 - En 1937 (21 años).
 - Asistió a las clases de Henry Simons, que lo fascinó profundamente con sus enseñanzas sobre economía y teoría de los precios. Simon lo cita como uno de sus maestros.

- Conoció a Nicholas Rashevsky, que lo subyugó por su habilidad en la construcción de premisas simples de modelos y sistemas biológicos; aprendió de él la pericia en matemáticas y la destreza en construcción de sistemas formales, recibiendo la impronta formalista que lo acompañó toda la vida. En 1951, Simon publicó un artículo con una revisión del libro de Rashevsky sobre matemática biológica y el comportamiento social (Simon, 1951.c). Simon lo señaló como un inspirador fundamental en su vida.
- Entabló una estrecha amistad con otro de sus mentores, Clarence Ridley, a quien consideró un ejemplo de administrador eficaz. Desarrollaron en conjunto varios artículos que fueron incluidos como bibliografía de consulta, especialmente en el Capítulo IX. La influencia de Ridley en las partes pragmáticas de la obra puede atribuirse a la escasa experiencia en dirección reconocida por Simon (Simon, 1991.a). Le otorga un párrafo especial en los agradecimientos de la cuarta edición.
- Concurrió a las clases de Rudolf Carnap, quien dejó huellas imborrables en su vida científica, especialmente en los esquemas lógicos de las ciencias sociales. La influencia de Carnap fue crucial en la tesis que Simon desarrolló. Expresó Simon al respecto: *“Decidí escribir una tesis doctoral sobre la toma de decisiones en administración, modificando así mi primer intento de escribir sobre la lógica de la administración. La tesis realzaría muchas cuestiones empíricas que podrían ser subsecuentemente exploradas en mi investigación. Esta decisión estableció la estrategia central de mi investigación en las organizaciones en los siguientes veinte años, pero, ocupado en mis tareas diarias, no comencé el trabajo sino hasta que estuve en ICMA”* (4) (Simon, 1991.a).

Hay que recordar que Simon fue profundamente inspirado e influenciado por el *neopositivismo* o *positivismo lógico* (Círculo de Viena) y que Carnap fue uno de los máximos exponentes de esa corriente. Simon lo mencionó como su más reconocido mentor y maestro en lógica y filosofía de la ciencia.

Simon fue un alumno destacado en las clases de Carnap, y fue influenciado por la manera en que este encaraba los estudios analíticos, los lenguajes formales, los axiomas matemáticos y lógicos y las reglas de inferencia. Cuando Simon cursaba sus estudios, Carnap estaba gestando su obra *Introducción a la Semántica*, que publicaría años más tarde (Carnap, 1942).

Su influencia en Simon fue de tal magnitud que lo motivó para escribir su tesis doctoral basado en temas lógicos y formales. Por esa razón mantuvieron correspondencia epistolar durante todo 1937, siendo muy productiva la interacción para ambos, dado que Carnap consideró varias incongruencias que Simon le señaló. Así lo explicó Simon: *"...en su libro sobre semántica de 1942 él se retractó de su posición inicial en el enfoque al cual exactamente yo había apuntado. La definición falsa y sus consecuencias están tratadas en las páginas 177 a 179 de La Sintaxis Lógica del Lenguaje. La retractación de Carnap está en las páginas 247 y 248 de Introducción a la Semántica (1942). Creo que para el tiempo en que escribió el segundo libro, él había olvidado nuestra conversación y no la vinculó, ciertamente, con la revisión de su posición"* (Simon, 1991.a). (5)

La tesis fue elaborada a partir del ascendiente de las clases y publicaciones de Carnap, lo que le permitió a Simon realizar profundos estudios de la lógica y la filosofía positivista, a tal punto que el título inicial para su tesis fue "La estructura lógica de la Ciencia

Administrativa”. Una muestra de la influencia de Carnap la constituyen los tres cuestionamientos iniciales que anotó para su tesis:

- ¿Cuál es la estructura lógica de las proposiciones del *Principia* de Newton?
- ¿Cuál es la estructura lógica de las proposiciones de la teoría del precio en Economía?
- ¿Cuál es la estructura lógica de la teoría de la Ética de Aristóteles?

Esta tesis, sesgada a la lógica, se constituiría, diez años más tarde, en *El Comportamiento Administrativo*. La estructura lógica y las proposiciones científicas de la obra tienen absolutamente su influjo (Carnap, 1936; 1937.a; 1937.b y 1937.c), especialmente en los capítulos II y III y el Apéndice. Así lo reconoció Simon: *“Carnap fue particularmente importante para mí, porque yo tenía un fuerte interés en la lógica de las ciencias sociales. Mi proyecto de tesis (que publicaría más adelante como El Comportamiento Administrativo) comenzó como un estudio de los fundamentos lógicos de la ciencia administrativa”* (Simon, 1991.a).

- Asistió a las clases de ciencias políticas de Charles Edward Merriam y Harold Dwight Lasswell y aprendió de ambos las premisas de las relaciones interdisciplinarias de las instituciones sociales. Merriam (iniciador del conductismo en ciencias políticas) influyó en él inicialmente, con sus escritos en temas de autoridad y la distinción entre política y administración (Merriam, 1921; 1934; 1936) y, años más tarde, con sus publicaciones acerca del rol de la política en el cambio social y la sistematización de las investigaciones (Merriam, 1939.a; 1939.b; 1945). El Capítulo VII fue el receptor de esa impronta. Lasswell, en cambio, fue, inicialmente, su fuente en los temas del mundo político, la inseguridad y la lealtad organizacional (Lasswell, 1934; 1936) y luego, en el

tema de predicción de la violencia en política (Lasswell, 1941). En este caso, la influencia está plasmada en el Capítulo X.

- La formulación lógica de la obra está inspirada, entre otros, en el libro de Percy William Bridgman (6) (Bridgman, 1937).
- Quedó impresionado por el libro de Ronald Coase (7) en los temas de autoridad y sus derivaciones (Coase, 1937). Su efecto puede notarse en el Capítulo VII.
- Una vez que concluyó la lectura del libro de Talcott Parsons publicado ese año (Parsons, 1937), se dispuso a utilizar la metodología de medios a fines en su tesis. Con la publicación de la teoría de los juegos (von Neumann & Morgenstern, 1944), modificó su postura inicial y trató con bastante desdén su inclusión en la primera edición, especialmente en el Capítulo IV. Años más tarde, el esquema de medios-fines se constituyó en uno de sus aportes fundamentales para la metodología de solución humana de problemas y para las aplicaciones en la inteligencia artificial.
- Se interesó considerablemente por la publicación de Gulick y Urwick. Los capítulos II y VII reflejan la influencia de esta obra (Gulick & Urwick, 1937).
- En este año, tuvo que estudiar los tres libros que constituyen *Principia Mathematica*, de Whitehead y Russell (publicados entre 1910 y 1913) y, según el mismo Simon manifestó, lo hizo muy ansiosamente, “*infectándolo de filosofía*” (Simon, 1991.a).
- Realizaciones
 - (Ridley & Simon, 1937)
 - (Simon, 1937.a)
 - (Simon, 1937.b) (no publicado)
 - (Simon, 1937.c)
- En 1938 (22 años).
 - Se sintió profundamente atraído por el libro de Charles William Morris acerca de la teoría de los signos (Morris,