

## Herbert A. Simon y la economía organizacional

Fernando Estrada Gallego\*

### Resumen

Este artículo desarrolla una evaluación de los aportes de Herbert A. Simon a la teoría de las organizaciones dando especial énfasis al criterio de racionalidad limitada (*bounded rationality*). Se interpreta la crítica de Simon a la versión ortodoxa de la burocracia organizacional y se extiende su análisis hacia la economía institucional. Uno de los principales logros de Simon en teoría organizacional consiste en haber valorado analíticamente la psicología del comportamiento individual y colectivo abriendo de este modo el terreno a las investigaciones posteriores de D. Kahneman, y T. Schelling.

### Abstract

This article develops an evaluation of the contributions of Herbert A. Simon to the theory of organizations providing special emphasis to the criterion of limited rationality (*bounded rationality*). The critic of Simon to the orthodox version of organizational bureaucracy is interpreted and his analysis is extended towards institutional economy. One of the main achievements of Herbert Simon in organizational theory consists of analytically valuing the psychology of individual and collective behavior, opening in this way the space for later research of D. Kahneman and T. Schelling.

**Palabras claves:** Herbert A. Simon, organizaciones, racionalidad limitada,

---

\* Profesor e investigador del CIPE (Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales) de la Universidad Externado de Colombia. Este artículo hace parte de la investigación en curso: "Plataforma de Argumentación" de la Línea de Negociación y Manejo de Conflictos. Facultad de Gobierno, Finanzas y Relaciones Internacionales, Colciencias y Universidad Externado, Bogotá, 2006.

## Introducción

El atractivo de la obra de Herbert A. Simon (1916-2001) puede compararse en el contexto de la teoría económica a la notable influencia de Thomas S. Kuhn en la historiografía de las ciencias naturales. Si bien Kuhn concentró sus esfuerzos en identificar aspectos diacrónicos de racionalidad en el desarrollo de las teorías físicas (Kuhn 1972), Simon es reconocido por una amplia trayectoria transdisciplinaria que incluye racionalidad económica, teoría de las organizaciones, administración pública, filosofía de la evolución, modelos de programación e inteligencia artificial (Simon 1960, 1962, 1967, 1976, 1979, 1987, 1991, 2000, 2003, 2004). Kuhn y Simon son herederos y protagonistas de una de las etapas más decisivas del conocimiento científico y la naturaleza de la comprensión humana. Pero mientras Thomas S. Kuhn interpreta un campo específico de las ciencias naturales, la obra de Herbert A. Simon ocupa un lugar diversificado en la creatividad multidisciplinaria (Dasgupta 2003). Kuhn compartía los desarrollos de la epistemología de las ciencias en calidad de historiador de la física clásica y contemporánea, Simon concebía la teoría económica como administrador, ingeniero, arquitecto o estudioso de la biología (Leahey 2003). La disciplina económica constituye para Herbert A. Simon un modo de comprender los aspectos fundamentales del comportamiento y el conocimiento humano (Schwartz 2002; March Augier 2004).<sup>1</sup>

## Recepción de la obra de Simon

En Iberoamérica la recepción de los aportes de Herbert A. Simon es muy limitado (Maintz 1987; Hollins 1986; Perrow 1991). En el año 2001, *La Revista Economía Institucional* rindió un homenaje a Simon con motivo de su fallecimiento en donde nos recordaba que Herbert A. Simon:

Realizó sus primeros trabajos en economía en la Comisión Cowles, donde publicó un famoso estudio acerca de las condiciones para que las matrices cuadradas no fueran negativas. Más tarde se dedicó al estudio de la teoría de las organizaciones de los procesos de toma de decisiones y de solución de problemas y las implicaciones de esos procesos para las instituciones humanas. Sus investigaciones lo llevaron a proponer el famoso concepto de “racionalidad acotada” en oposición al concepto neoclásico del hombre racional, que da lugar a un comportamiento “satisfactor” y no maximizador”. Sus contribuciones en este

---

<sup>1</sup> Herbert A. Simon obtuvo el Doctorado en Ciencias Políticas de la Universidad de Chicago. Fue Profesor de Administración y Jefe del Departamento Industrial en la Escuela Graduada de Administración Industrial del Instituto Carnegie de Tecnología. Recibió el Premio Nóbel de Economía de 1978

campo lo hicieron merecedor del premio Nobel de Economía “por sus investigaciones pioneras sobre la toma de decisiones dentro de las organizaciones” (*REI*, Primer Semestre / 2001)

Herbert A. Simon es uno de los creadores de programas en inteligencia artificial con extensiones a la teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas (Simon 1973, 1980; Chen 2005). Sus logros heurísticos en teoría de juegos y racionalidad colectiva están siendo integrados a modelos aplicados de administración y finanzas, teoría del gasto público y programación argumentativa (Shu-Heng Chen 2005; Esther-Mirjam Sent 2004, Augier-March 2004).

Cuando en Colombia el debate sobre las instituciones y la teoría económica cobra relevancia y tanto las firmas como las organizaciones cuestionan su lugar en una sociedad con enormes desigualdades de ingreso y calidad de vida resulta oportuno acompañar el debate económico con preguntas en la perspectiva de Herbert A. Simon, ¿Qué tipo de racionalidad inspira la distribución del gasto público?, ¿Cómo mejorar el ambiente laboral de la organización?, ¿Qué influencias tiene la racionalidad del comportamiento individual en el espíritu colectivo y la identidad de la empresa? ¿Cómo pensar las funciones de utilidad con criterios de equidad social?, ¿Qué hacer cuando fallan los medios de información organizacional?, ¿Cómo vincular la eficiencia y los resultados a programas de mejor calidad de vida de los trabajadores en las empresas?

Con la evolución de las teorías sobre las organizaciones y los cambios fundamentales en tecnologías de la información (Egidi Marengo 2001), la necesidad de complementar estos cambios desde una concepción más amplia de racionalidad colectiva, con los efectos y el impacto de modelos de programación en las empresas y la creación de sistemas de comunicación digital, la teoría económica vuelve a encontrarse situada a medio camino entre la modelación matemática abstracta y el sentido común (Simon 1978). Por esta suerte de complejidad que acompaña las principales transformaciones de la sociedad contemporánea proponer algunas ideas de Herbert A. Simon puede resultar teóricamente edificante.

Este artículo se expone algunas reflexiones desde la obra de Herbert Simon con los siguientes objetivos:

2. Identificar ciertos rasgos de la crítica de Herbert A. Simon al enfoque convencional.
3. Exponer las implicaciones epistemológicas de la teoría de la *bounded rationality* de Herbert Simon.
4. Sugerir algunas notas de la lectura de Herbert A. Simon para la economía institucional.

La tesis que recorre todo el análisis es sencilla: la teoría de Herbert A. Simon constituye un poderoso referente de comprensión sobre la economía organizacional y la teoría institucional, y su redescubrimiento resulta necesario para entender la heurística de las ciencias sociales contemporáneas (Earl Elgar 2001).<sup>2</sup>

## La crítica de Simon al enfoque convencional

Durante la década de los 60, Herbert A. Simon y James March, escriben un trabajo original titulado *Organizations* (1987, 1994) que dará lugar a un giro paradigmático sobre el enfoque de la organización burocrática propuesto por Max Weber. Los autores resumen en este libro una variedad de experiencias de campo y resultados de investigaciones confrontadas empíricamente que los lleva a descubrir ciertas anomalías en el funcionamiento del esquema burocrático de la organización. Fallos de estructura profunda en el modelo convencional. En sus hallazgos, Simon y March demuestran cómo algunas inconsistencias del modelo weberiano de la burocracia podrían ser una razón tanto para su crisis como su perennidad (March Simon 2003). La base piramidal del gobierno corporativo weberiano riñe con los cambios estructurales operados desde realizaciones horizontales de acuerdos entre patrones y trabajadores. A la teoría convencional de la organización se oponen cambios procedentes también de nuevos sistemas de información y comunicación. Las organizaciones deben interpretarse dinámicamente desde la teoría de la evolución natural, sugiere Herbert A. Simon, cuando los economistas preferían el modelo de explicación mecanicista (Simon Kulkarni 1988).

Recordemos que Herbert A. Simon es precursor del movimiento cognitivo en las organizaciones (Langlois 2003). Una organización se desenvuelve entre una colección de opciones frente a situaciones, temas y sentimientos problemáticos que buscan soluciones ante situaciones conflictivas y donde se hacen necesarias las decisiones o la búsqueda de tópicos que pueden llegar a ser respuestas<sup>3</sup>; en las organizaciones, aquellos encargados de tomar decisiones están siempre en un trabajo de búsqueda. Simon concibe la dinámica de la organización en términos de una evolución constante entre decisiones que son el resultado de un proceso de razonamientos de los agentes involucrados. La filosofía de las organizaciones corresponde menos a la identidad de un grupo de burócratas que a la realización cotidiana de objetivos acordados entre empresarios y trabajadores:

---

<sup>2</sup> Uno de los trabajos académicos más completos sobre la proyección epistemológica de Simon (Earl Elgar 2001).

<sup>3</sup> Según Simon aunque la gente puede tratar de ser racional, rara vez puede cumplir los requerimientos de información o provisión que los modelos racionales imponen.

Es frecuente que las discusiones acerca de la centralización y la descentralización administrativa acaben en la pregunta de “¿Quién es el que toma las decisiones?” Esta pregunta carece de sentido, porque una decisión compleja es como un gran río que extrae de sus muchos tributarios las innumerables premisas que la componen. Son muchos los individuos y las unidades de la organización que contribuyen a toda gran decisión, y el problema de la centralización y la descentralización consiste en ordenar este complejo sistema en un esquema eficaz (Simon 1962, p. XII)

Esta concepción de la organización empresarial nos ofrece una primera idea sobre la crítica de Simon al modelo convencional. Recordemos que la burocracia en la estructura organizacional weberiana tendría funcionalidad siempre y cuando las decisiones fueran el resultado de una planificación *ex ante*. El marco de las decisiones está sustentado en los criterios de poder y autoridad delegada (Perrow 1991). Herbert A. Simon advierte fallos en esta concepción, uno de los más destacados, la carencia de incentivos y el sustrato emocional de las decisiones. Simon apela a la biología para identificar la marcha de las organizaciones en términos de adaptaciones mediante forcejeos de ensayo y error (Richard N. Langlois 2003). Nunca tenemos a mano respuestas concluyentes frente a las crisis de la organización dado que en cada caso se requiere desarrollar nuevas destrezas y tomar decisiones dentro de rangos limitados de información.<sup>4</sup>

## **Toma de decisiones en la administración corporativa**

Herbert A. Simon concibe la tarea de administración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales). El criterio de racionalidad en la versión convencional subrayaba los resultados sobre los procesos, la racionalidad en el modelo convencional es como un dispositivo que traza los fines. Pero Simon considera que una de las mayores fortalezas para el crecimiento de las compañías era su capacidad de exponer abiertamente las posibilidades de tomar decisiones razonables que afectarían positivamente los intereses de jefes y subalternos. Deliberando y examinando los medios. Por lo que el referente primordial de las decisiones organizacionales no sería una junta de gobierno corporativo, sino una filosofía de acciones colectivas identificada de modo razonable por cada trabajador en un ambiente laboral deliberativo (Simon 1991)

---

<sup>4</sup> Para Simon la adaptación en el contexto organizacional puede ser en el nivel individual a través del aprendizaje, la iniciación de los trabajadores, o puede ser en el nivel de la población a través de la supervivencia y la reproducción diferencial de los empleados más exitosos. En una u otra forma, las consecuencias de los procesos adaptativos a menudo son difíciles de deducir allí donde hay muchos agentes interactuantes siguiendo reglas que tienen efectos no lineales (Simon 1995)

Debemos recordar que Simon comenzó su tarea en la administración pública y en investigaciones como consultor. Como consecuencia de su desempeño en diversas universidades pudo integrar a su experiencia distintos aspectos de la administración tanto en el sector privado como público (March Augier 2002). En la Universidad de Carnegie-Mellon (Pittsburg) profundizó en lo relacionado con la teoría de las decisiones haciendo uso de las computadoras como un medio de simular el pensamiento humano. El trabajo de Simon con modelos de programación computacional contribuyó a una integración más estrecha entre tecnologías de información y sistemas colectivos en la toma de decisiones (Shu-Heng Chen 2005, pp. 121 -131).<sup>5</sup>

Para Herbert A. Simon la gerencia es sinónimo de toma de decisiones, pero su principal interés fue poner énfasis en el “cómo”. La fuente reflexiva de su teoría es la racionalidad práctica (Simon 1978, 1982; Simon Kotorky 1990, 2002). Las decisiones corporativas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. Sugiere que en el proceso general de toma de decisiones existen tres etapas principales:

a. Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.

b. Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.

c. Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción / elección” u “optativa”.

Las decisiones corporativas no se llevan a cabo en el vacío. Son tomadas en razón a condiciones específicas que así lo requieren: modificar los sistemas de mercadeo, mejorar las comunicaciones, integrar más empleados, despedir trabajadores, incrementar las ventas, recortar gastos, conceder estímulos. Herbert A. Simon es innovador en teoría de juegos y estrategias racionales. En la guerra como en la vida de las organizaciones las decisiones pueden determinar un curso de acontecimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces *subóptimas*. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo (Simon 1979, 1984, 1987).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Herbert A. Simon es precursor de lo que hoy en día en las ciencias sociales ha llegado a ser una forma dominante de modelado basado en el paradigma de la elección racional. El modelado emplea simulación computacional que apunta a proporcionar una representación aproximada de aplicaciones empíricas particulares (Simon 1973; Roger Frantz 2003)

<sup>6</sup> En *Ulises y las Sirenas, Uvas Amargas y Egonomics* Jon Elster también ha explorado una amplia variedad de ejemplos de condiciones subóptimas de racionalidad en términos de decisiones individuales y colectivas (Elster 1997).

Diseñar planes, construir modelos, estructurar posibles esquemas de acción son condiciones naturales de la racionalidad gerencial. De lo que se desprende una idea amplia sobre la facultad directiva en la organización. Simon opone “organización” a “personalidad”. No podemos comprender ni lo que un ejecutivo recibe ni lo que aporta si no entendemos la organización en la que trabaja, porque su comportamiento y el efecto que este produce en los demás son funciones de su situación dentro de aquella (Simon 1962, p. XV). Este importante principio ha sido renovado para estudiar dentro de las organizaciones lo que Robert Axelrod ha denominado “diseminación cultural”.<sup>7</sup> La psicología de las organizaciones se desenvuelve en un ambiente de hábitos y comportamientos rutinarios, imitativos, que determinan la confianza mutua entre directivos y trabajadores (Simon 1986). A juicio de Simon en la empresa la actividad de inteligencia suele anteceder a la de diseño que, a su vez, precede a la elección. Pero el modelo no se cumple como una secuencia simple y no siempre bajo este esquema. Lo que sí es absolutamente seguro es que toda la actividad gerencial está embebida de la toma de decisiones. Inteligencia, diseño, o planificación y toma de decisiones, conforman la tríada categorial para comprender la finalidad de la organización. Dentro de este esquema analítico Simon expone una concepción del comportamiento administrativo que incorpora los avances que por entonces se proyectaban en tecnologías de programación computacional, redes informáticas y psicología de las preferencias racionales (Augier - March 2003)

Una pregunta que se formula Simon es ¿en qué se basan las decisiones de los administradores? (Simon 2001) La teoría económica tradicional responde con el supuesto según el cual el hombre es hedonista; se actúa con la finalidad de lograr incrementar utilidades. Conseguir el máximo de felicidad dependerá de cuánta energía se halla gastado en invertir en uno mismo. Los economistas tienen para ello un modelo del “hombre económico” que elige racionalmente el mejor curso alternativo de acción posible con el propósito de maximizar sus rendimientos (Simon 1979; Beckenkamp 2004). Esta versión clásica del utilitarismo transfiere una imagen equivocada del hombre real en toda su complejidad, de acuerdo con Herbert A. Simon:

El administrador de empresas reconoce que el mundo que percibe es un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real. Se da por satisfecho con esta tosca simplificación, porque cree que el mundo real está, en su mayor parte vacío; que la mayoría de los hechos del mundo real no tienen importancia para ninguna situación determinada con que él se enfrente, y que las cadenas más

---

<sup>7</sup> La diseminación cultural dentro de las organizaciones nos permite comprender los efectos de un mecanismo de influencia social convergente. Si tenemos empleados trabajando a diario en lugares fijos. La premisa básica es que cuanto más parecido es un empleado a su vecino más probable es que el empleado adopte unos de los rasgos del vecino. En el modelo desarrollado por Axelrod ilustra el modo en que la convergencia local puede generar polarización global (Axelrod 1997, 1995)

trascendentes de causas y consecuencias son breves y sencillas (1962, XXIV)

En efecto, la necesidad de una teoría administrativa existe justamente porque hay límites prácticos a la racionalidad. Estos límites no son estáticos ya que dependen del contexto organizacional dentro del cual se lleva a cabo la decisión individual. Por consiguiente, la tarea de “administrar” está fuertemente ligada al diseño de un contexto organizacional, donde el individuo puede acercarse a la racionalidad en la toma de decisiones y donde este acercamiento sea práctico en términos de objetivos organizacionales (Novarese Rizzelo 2003).

Como consecuencia de sus hipótesis, Herbert Simon propone el modelo del “hombre administrativo” en reemplazo del “hombre económico” (Simon, 1962). Mientras que el hombre económico maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el hombre administrativo simplemente “satisface” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria. Según Simon en su actuar en el día a día el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no necesariamente son las alternativas óptimas, y esto a su vez, tiene consecuencias más allá de los individuos, lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos en niveles de racionalidad subóptima (Elster 1997).

A modo de ejemplo, podríamos decir que si los gerentes tuvieran que hacer una torta de cumpleaños para uno de sus hijos harían una “torta que pudiera ser comida” y no una torta que sea enormemente disfrutada y recordada por los compañeros de su hijo (quizás por ello sea notable la excelente predisposición que tienen los gerentes a “delegar” a otros las tareas que resultan triviales). Observando este fenómeno, en términos organizacionales y desde el punto de vista de los negocios, podemos decir que en el proceso de gerencia dentro de las empresas no se busca “maximizar la utilidad” sino tener una utilidad razonable, en lugar de pagar un precio óptimo, hablamos de un precio justo, y en lugar de vender al mejor precio, las ventas son realizadas a un precio que termine de una buena vez con este *stock*.

En términos de Herbert A. Simon la experiencia de los gerentes, sus títulos y diplomas en las mejores universidades y los cursos de post-grado no son suficientes para maximizar la utilidad de la toma de decisiones. Más aún, Simon señala que con la “novedad” situacional como temporal en los procesos de productos y servicios, un gerente puede operar inteligentemente pero ser menos efectivo y eficiente. Esto lleva a una muy importante consideración dado que los líderes que actúan motivados por este criterio colocan a la organización en una situación de riesgo cuando la “tasa de cambio relativa es alta”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Una ilustración local del fenómeno de decisiones bajo altos riesgos se ha dado en Colombia recientemente con la quiebra de algunos inversionistas de la Bolsa de Valores (Revista Dinero 2006, 9 16 de Julio)

## Simon y la teoría de juegos

El modelo de Von Neumann y de Morgenstern en teoría de juegos había introducido cinco conceptos independientes a la teoría económica: (1) La idea de representar el comportamiento futuro como un “árbol”, en el que varias ramas nacen de cada punto de la elección (2) La idea de tomar el minimax (seleccionar la rama que dará el mejor resultado frente a un adversario malévolo) como definición de la elección racional en una situación de competencia (3) La idea de servirse de una estrategia mixta dentro de una situación de competencia, para impedir que los movimientos propios sean advertidos por el adversario (4) La idea de definir la elección racional en las situaciones de competencia con más de dos jugadores, en relación con la posibilidad de formar coaliciones<sup>9</sup> (5) La demostración de que, en presencia de elecciones inseguras, en las que únicamente se conoce la distribución de probabilidad de resultados, suponer una elección coherente equivale a suponer que quien toma las decisiones tiene una función de utilidad fundamental, y está eligiendo así para hacer máximo valor esperado (Sen 2004).

En su concepción del comportamiento empresarial Simon incorpora el punto (1) pero no (2), (3), (4), (5), que acredita con toda propiedad a la teoría económica neoclásica. Pero los límites de la racionalidad económica quedan expresados por Simon cuando aborda el comportamiento administrativo. La tesis de Simon es simple pero contundente:

Lo que constituye la preocupación central de la teoría de las organizaciones es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que “se dan por satisfechos” porque no tienen la inteligencia suficiente para conseguir el máximo (Simon 1962)<sup>10</sup>

Son dos asuntos que Simon desarrolla con todo rigor en sus escritos sobre el comportamiento administrativo. Primero, los límites de racionalidad que operan cuando el gerente debe tomar decisiones que no dan tiempo y bajo condiciones de información sesgada (Sent 2004). Segundo, la fenomenología del comportamiento organizacional que se desprende de una psicología de las preferencias subóptimas. Estos asuntos constituyen parte del trasfondo para comprender cómo funciona efectivamente la empresa (Simon Lave 1998).

---

<sup>9</sup> Esta fue la idea original propuesta en el año de 1945 con la publicación de *The Theory of Games and Economic Behavior*.

<sup>10</sup> Simon construye un modelo de elección racional con los límites acotados en “Behavioral Model of racional Choise”, *Quarterly Journal of Economics*, febrero de 1955. (Cita en Simon 1962, p. XXIII)

## Simon evalúa la tradición heredada

Al analizar el proceso de toma de decisiones organizacionales que se realiza dentro de un contexto cambiante, a veces reactivo a lo que sucede en el mercado y otras veces, cuando la organización toma iniciativas y actúa pro-activamente, no siempre las decisiones provienen de condiciones diseñadas con toda exactitud. Herbert A. Simon realiza una distinción identificando dos posiciones incluyentes: las decisiones pueden ser programadas o no-programadas sin que ambas impliquen su mutua exclusión (Chen 2005).

Las decisiones programadas se asemejan a lo que en gran medida ocurre dentro de las organizaciones mecanicistas en términos de Burns & Stalker (1961) o en la organización burocrática racional de Max Weber. Este tipo de decisiones programadas se basa en el hecho de que son repetitivas y responden a rutinas en el día a día de las operaciones dentro de la organización. Esto hace que, ante una nueva acción repetitiva de algo que se ha realizado en el pasado no se genere una nueva toma de decisión. Las organizaciones mecanicistas hacen esfuerzos muy grandes por desarrollar hábitos rutinarios (y también de control), sus consecuencias disfuncionales son mencionadas ampliamente por Simon. En realidad si la mayor parte de las decisiones de *management* fueran simplemente programadas se requeriría menos tiempo de los gerentes *in situ* (Simon 1986; Simon Vera 1993).<sup>11</sup>

Cuando se confronta una situación nueva y *no estructurada*, o también bajo situaciones donde no surge claramente una única o la mejor opción (algo que fue de la preocupación para Frederick Taylor unos 40 años antes) nos encontramos ante una decisión *no programada*. Ante este tipo de situación -característica permanente de la organización-, por más esfuerzo que se haga para encontrar una respuesta en su historia corporativa o individual, es muy posible que no se encuentre la solución óptima. No es ninguna casualidad que ante este tipo de situaciones, de cambio y desarrollo organizacional, las empresas “importen” recursos externos a la organización como un medio de asistencia y ayuda. Aquí se aplica la hermosa frase de Maslow cuando señala que “si lo que tenemos para resolver un problema es un martillo, pues hemos de ver casi todo como un clavo”. Por lo tanto la mejor forma de no ver tantos *clavos* es contar con un abanico de herramientas más amplio. Los consultores y las empresas que los requieren son ideales para mostrar estos fenómenos, independientemente de los resultados que se puedan alcanzar.

---

<sup>11</sup> Este fenómeno de sustitución de mano de obra calificada en las compañías en virtud de la implementación de tecnologías avanzadas y sistemas de computación significa uno de los acontecimientos más significativos en la historia organizacional reciente. Es necesario de nuevo reconocer la originalidad predictiva de la teoría de Simon. Para un detallado balance del fenómeno (Ulrich Beck 2000)

Existen técnicas innovadoras que han surgido para dar un nuevo giro a la filosofía empresarial: investigación operativa, procesamiento electrónico de datos, tecnología informática, simulación computarizada, análisis matemático, comunicación digital que fueron utilizadas inicialmente para actividades rutinarias - y operaciones programadas que fueron aplicables con el personal administrativo (Chen 2005; Foss 2001; Simon Lave 1979,1998). Pero con el transcurso del tiempo se han incorporado elementos de valor agregado para operaciones que en el primer ciclo no fueron programadas y que se van transformando para el segundo ciclo. Eric Gaynor (Congreso mundial de *The Organization Development Institute en Zimbabwe*, 1999) hace referencia a este hecho que lo trata aplicado especialmente a los “profesionales” que componen un porcentaje sumamente importante de la planta de personal de las grandes corporaciones. Hoy día las grandes corporaciones multinacionales están en condiciones de realizar reducciones importantes de la fuerza total de profesionales dado que la “discrecionalidad” en la toma de decisiones está en franca declinación y hace innecesarios sus “títulos”.

Weber pretendió demostrar que la organización burocrática es una respuesta racional a las complejidades que se presentan en el accionar diario de las empresas (Perrow 1991). Mas específicamente, buscó demostrar como la organización burocrática logra superar los límites computacionales que tienen las personas para la toma de decisiones u otras formas alternativas de organización como son la especialización o la división del trabajo, por ejemplo. Sin duda Weber fue más allá del modelo “mecanicista”, ya que entre otras cosas, estudió con detalle la relación entre la persona y su rol. Sin embargo, Weber, percibió la burocracia como un sistema adaptativo para hacer uso de habilidades especializadas, pasando por alto algunos aspectos relacionados con el carácter del comportamiento humano.

En una perspectiva que contrasta con la concepción weberiana, estudios paralelos de la burocracia daban una mayor atención a las “consecuencias no-anticipadas” de los miembros de la empresa. Tal es el caso de Merton (1936), de Gouldner (1957) y también de Selznick (1949), quienes hacen mención a muchas de las consecuencias disfuncionales de la burocracia (Perrow 1991). Estos estudiosos sugieren que el hecho de operar bajo el modelo “mecanicista” puede llegar incluso a perpetuarlo aún más. Los modelos de estos autores muestran ciertos aspectos semejantes, en particular, al identificar como variable independiente los procedimientos organizacionales y la forma en que estos controlan el comportamiento individual. Parece ser que los procedimientos organizacionales tienen consecuencias para los líderes pero al mismo tiempo se dan algunas consecuencias disfuncionales para la organización.

Merton presta atención a las disfunciones en el aprendizaje organizacional. Sugiere que los participantes organizacionales aprenden respuestas a situaciones similares que, bajo otras condiciones, resultan inapropiadas para la organización. Una variable independiente y de suma importancia para Merton es la “mayor

demanda de control” que exigen los que están al tope de la organización, lo que a su vez influencia una mayor relación entre comportamiento y “responsabilidad”. Estos aspectos se ponen en marcha dentro de las empresas a través de procedimientos estandarizados que suelen afectar negativamente el rendimiento y la producción (Simon 1962). Entre los aspectos negativos Merton hace mención a la reducción en la cantidad de relaciones personalizadas, la internalización de reglas y normas en contra de los objetivos organizacionales, y una simplificación en la categorización para la toma de decisiones, lo que a su vez afecta la búsqueda de soluciones alternativas a los problemas. E incluye una serie de ejemplos de consecuencias disfuncionales en las relaciones con los clientes, los que han sido notorios en organizaciones “de servicio” y entes gubernamentales.

Selznick se diferencia de Merton (quien elige la variable mayor control) y presta atención a la delegación de autoridad. La delegación tiene una multitud de consecuencias, entre otras la de hacer necesario un mejor entrenamiento en competencias especializadas. Estas competencias especializadas tienden a disminuir la diferencia entre los objetivos organizacionales y los logros personales, fortaleciendo más la delegación. Al mismo tiempo la delegación causa una mayor “departamentalización” y un aumento de la “bifurcación de intereses” entre las distintas sub-unidades de la empresa. El entrenamiento conlleva además una mayor competencia entre pares lo que va a ocasionar más gastos en “cambios de personal” y esto a crecientes conflictos de intereses. El conflicto de intereses aumenta el choque entre las distintas sub-unidades organizacionales, lo que provoca más diferencia entre los objetivos de la empresa y el desarrollo profesional de los trabajadores. En el peor escenario las distintas sub-unidades organizacionales empiezan a desarrollar ideologías para cada departamento de la compañía.

El modelo de Gouldner se asemeja en alguna medida al de Merton y Selznick (Perrow 1991). Al igual que Merton, Gouldner está interesado en el impacto de las normas y reglas burocráticas sobre el funcionamiento organizacional. Intenta demostrar como una técnica de control diseñada para mantener el equilibrio de un sub-sistema altera el equilibrio del sistema en su conjunto. Gouldner sugiere que la creación de reglas y normas en el trabajo orienta la acción a los participantes corporativos que se apartan de los objetivos de la empresa y de quienes intentan quedarse en la cúspide de la pirámide. Los miembros organizacionales aprenden a imitar el comportamiento mínimo aceptable. Este *performance* del “mínimo aceptable” es considerado un fracaso por los superiores, lo que a su vez conlleva una “supervisión más estrecha” que aumenta el grado de tensión dentro del grupo de trabajo, y altera finalmente el “equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de las reglas y normas.

El análisis de Herbert A. Simon y James March evalúa a otros autores: Bendix (1947), Dubin (1949), y Blau (1955), críticos del sistema burocrático. Pero los enfoques más destacados para Simon son los tres autores a que hemos hecho mención anteriormente (Merton, Selznick y Gouldner), estos autores exhiben consecuencias disfuncionales para las organizaciones que adoptan un arreglo de tipo burocrático.

Se puede resumir ahora gráficamente el esquema de la crítica de Simon a la teoría convencional. Los aportes de Simon constituyen en realidad una filosofía de las acciones a la teoría del comportamiento administrativo. Su novedad es haber logrado situar un tema de economía experimental dentro de los avances logrados por la teoría de juegos, la teoría de las decisiones racionales y la psicología del agente administrativo (Earl Elgar 2001).

**TABLA 1.  
DIFERENCIAS DE SIMON CON  
LA TEORÍA CONVENCIONAL**

<b>Teoría Convencional</b>	<b>Herbert A. Simon</b>
1. Burocracia y Jerarquía	1. Relaciones de Coordinación y Cooperación
2. Paradigma mecanicista	2. Paradigma evolutivo
3. Personalidad	3. Organización
4. Autoridad vertical normativa	4. Legitimidad y Confianza
5. Contabilidad y Productos	5. Decisiones y Procesos

Fuente: Elaboración del autor.

### **La teoría de Simon sobre la *bounded rationality* (racionalidad limitada)**

No hay mejor forma de concretar lo anterior que reproduciendo el sentido de algunas palabras del genio de Herbert A. Simon en las que señala que la empresa del futuro ha de operar sobre la base de decisiones programadas que a su vez son tomadas en la oficina automatizada que está a su lado. Y recordar que esto fue expresado alrededor de 1960. James March y Herbert A. Simon dedicaron un notable esfuerzo en el análisis de la burocracia y pusieron el foco en las disfunciones de la misma lo cual puede verse en el trabajo reseñado. Y nada mejor que citar a estos autores para conocer en su detalle los límites de la organización burocrática.

La intuición y el razonamiento son formas alternativas de resolver problemas; la intuición se asemeja a la percepción; la gente a veces contesta una pregunta difícil respondiendo una más fácil; y el procesamiento de la información es con frecuencia superficial, porque las categorías son reemplazadas por prototipos. Todo esto estaba en nuestras mentes cuando con Tversky comenzamos a trabajar en 1969, *y la mayor parte estaba en la mente de Simon desde mucho antes* (Kahneman 2000) (La cursiva es nuestra.).

Las atribuciones de Kahneman reproducen con fidelidad la meritoria genialidad de Simon cuando pudo anticiparse cuestionando los imponderables alcances de los modelos matemáticos de racionalidad perfecta que cantaba la teoría económica neoclásica.

La atención recae en Herbert A. Simon quien por su labor experimental y teórica mereció el premio Nobel de 1978. Un trabajo en el que, como bien lo dice Kahneman, se propone una racionalidad imponderable, matizada; una racionalidad más -o menos- racional (Kahneman 2003). Para Simon la racionalidad no responde tanto a las necesidades u objetivos organizacionales como a ciertos niveles de satisfacción individual. “Mi objetivo principal es entender la racionalidad humana. Contrariado por la inaplicabilidad de la teoría clásica de optimización a las realidades de la decisión pública, me orienté hacia una teoría de la decisión basada en la tesis de que la racionalidad humana está acotada (*bounded rationality*). Debido a limitaciones en sus conocimientos y a la capacidad de procesamiento de la información el ser humano busca niveles de conformidad en vez de maximizar utilidades” (Simon 1995).

Estas referencias textuales esbozan la teoría que tanto fondo ha tenido en la sociología, la economía y la administración. La teoría de la racionalidad acotada supone que los seres humanos no tienen por objetivo personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, subjetivos. Estos objetivos encuentran diversas formas de ser coherentes con el pensamiento de la organización. Antes de internarse en este pensamiento, Simon tuvo que dedicar mucha parte de sus fuerzas a estudiar el comportamiento que el hombre tiene aislado: su forma de razonar, lo que lo impulsa, sus opciones frente a las circunstancias (Simon - Gregg 1967).

## La racionalidad como un proceso

Para lograr interiorizar el campo procesal de la toma de decisiones, Simon se inclinó por aislar ciertos presupuestos teóricos. Indujo entonces que la racionalidad y la decisión están determinadas en gran medida por el pensamiento humano y la amalgama de subjetividades en el caso de la burocracia-. “Mi interés en la economía comenzó en 1935, como parte de mi interés en el proceso decisorio humano, y particularmente en cómo los seres humanos enfrentan las complejidades, las incertidumbres y los conflictos de objetivos que se nos presentan diariamente en la vida personal y profesional [...] Perseguir mis objetivos me llevó a una búsqueda larga pero placentera, a través de un laberinto de posibilidades (Simon 1978).<sup>12</sup>

Para entender decisiones presupuestarias hay que entender las decisiones en general. Y para entender las decisiones en general, aún sus aspectos racionales, hay que estudiar el proceso decisorio, y más generalmente el proceso del pensamiento humano. Para hacerlo tuve que alejarme de mis estudios iniciales de ciencia política y economía, encaminándome hacia la psicología, la ciencia de la computación y la inteligencia artificial” (Simon 1991, 1995). Pero también es necesario comprender que nada, ni siquiera la toma de decisiones funciona de forma aislada, puesto que en tanto que factores, la racionalidad, la decisión, el comportamiento o el instinto, forman parte del contexto organizacional. No basta entonces con determinar la forma en que se lleva a cabo cada uno de los factores sino los rasgos que caracterizan la interacción entre dichos factores. Simon no subrayó lo suficiente en esto último. Si bien sus estudios son intachables desde el funcionamiento aislado del pensamiento, dentro de contextos y circunstancias de la organización, la interacción que los sujetos tienen con el entorno no parece ser un motivo de sus estudios. Lo mismo, Simon parte del supuesto de que los hombres aún cuando operan de acuerdo con sus propias teorías de la realidad y no conforme con la realidad misma, comparten conceptos idénticos mediante el lenguaje. Así, podríamos preguntarnos, ¿serán objetivos de conformidad ramificados o entendidos de forma diferente? Lo que para un gerente supone un precio exagerado, para el presidente puede ser un costo ínfimo. Sabiendo incluso que los estudios contables dan la cifra y sus costos reales, el posible riesgo del gasto puede ser o no racional para alguno de los dos (Schwartz 2002).

---

<sup>12</sup> “En diciembre de 1970 visité Argentina, donde hice una cosa que no había hecho nunca, y que tampoco hice después: solicitar una entrevista con una celebridad. Durante una década había admirado las historias de Jorge Luíís Borges, y estaba intrigado por el rol que los laberintos jugaban en ellas. Conversamos, luego de lo cual concluí que no había ningún modelo abstracto en la base de sus obras. El escribió historias, no creó modelos” (Simon 1991).

No puede pensarse en una comunicación de principios abstractos al estilo de Frege (en cuyo caso toda situación se comprende igual por ambos interlocutores) si se quiere pensar en cierta racionalidad limitada. Limitada no solo por la falta de información o por índices conformidad, la interacción intuitiva con la realidad individual llevada a cabo por los agentes decisorios está cargada de diferencias; quizá por ello la lógica que enmarque la racionalidad dentro de la organización no debe ser definida como limitada o conformista, habrá que pensar en las diferencias conceptuales a las que obligan los contrastes *in situ* de la realidad (Minkes -Foxall 2003).

## Racionalidad e inteligencia artificial

Para conocer y determinar ciertos rasgos esenciales del pensamiento humano, Herbert A. Simon trabajó con inteligencia artificial llegando a la invención de un programa que resolvía problemas de complejidad avanzada. “La teoría de la racionalidad acotada surgió del estudio que realicé sobre recreación en Milwaukee, y la confirmé por lo que había descubierto analizando la incidencia impositiva en California” (Simon, 1991, 1996). Es decir, se trata de un descubrimiento teórico fundado en circunstancias de labor experimental. Allí Simon logra conseguir los postulados básicos que luego conformarían su teoría especial sobre la racionalidad: “Los años más importantes de mi vida, desde el punto de vista científico, fueron 1955 y 1956 [...]. En 1955, si bien no dejé mis preocupaciones con la administración y la economía, me concentré particularmente en la psicología del proceso humano de resolución de problemas, más específicamente, en descubrir el proceso simbólico mediante el cual la gente piensa. Rápidamente me convertí en un psicólogo conductista y en un científico de la computación [...] Inventamos un programa de computación capaz de razonar de manera no numérica [...] El 15 de diciembre de 1955 nació la solución heurística de los problemas, realizada por computadora, cuando pudimos demostrar cómo una computadora podía utilizar métodos heurísticos de búsqueda para solucionar problemas difíciles [...] el ajedrez se convirtió en una herramienta estándar en las ciencias cognitivas y la investigación de inteligencia artificial. Nuestra investigación sobre el ajedrez se centró en como funcionaban los ajedrecistas, quienes en el mejor de los casos podían analizar 100 variantes frente a una posición difícil” (Simon 1978, 1991).

Simon acudió entonces a diferentes perspectivas del pensamiento humano para pensar el proceso de toma de decisiones (Simon 1984, 1995). Asume intuitivamente que el pensamiento puede estandarizarse, es decir, que se trata de algo estable, de una forma neuronal que se mantiene, y esto no parece ratificar que existan realidades diferentes. La racionalidad acotada supone, entonces, “una racionalidad” que re-define sus principios continuamente. Por ello, la toma de decisiones se vuelve compleja, más si se trata de centros grupales de decisión; los

principios racionales fluctúan en razón de preferencias personales que, aun cuando coherentes con los objetivos de la organización, difieren entre sí. La pregunta es entonces ¿cómo hallar, en medio de un centro burocrático decisonal, la mejor opción frente a una situación?

Simon afirma que “el ser humano concreto tiene capacidades muy limitadas para conocer y computar”, lo cual, obviamente, influye en sus capacidades para decidir. Y consecuentemente, agrega: “Mi tesis doctoral deriva de dos principios básicos: los seres humanos sólo pueden lograr una racionalidad acotada, y como consecuencia de sus limitaciones cognitivas, tienden a identificarse con *subobjetivos*” (Simon 1991). Ya habíamos dicho antes que el pensamiento no puede pensarse estable y conforme a objetivos generales, los individuos que integran el grupo encargado de la toma de decisiones son la matriz de ramificación de los objetivos, “subjektivizando” racionalmente para luego dar coherencia con lo que ha de decidirse, esta vez con intereses personales, fruto de las limitaciones racionales que ofrece la generalización a la cual se inscribe. Debido a ello, el aprendizaje de lo predictivo se convierte en un desafío metateórico sobre la racionalidad de la organización, solo a partir de este desafío puede generalizarse el objetivo organizacional; “El aprendizaje, en el sentido de reacción a las consecuencias percibidas, es la principal forma en que se manifiesta la racionalidad” (Simon 1978).

En la solución de problemas, el pensamiento humano es regido por programas que organizan multitud de procesos simples de información, en secuencias ordenadas y complejas que responden y se adaptan al ambiente de la tarea y a los datos que se extraen de ese ambiente a medida que se desarrollan las secuencias... El secreto de la solución de problemas consiste en que no hay secretos: se realiza a través de complejas estructuras de elementos simples y familiares” (Simon 1977).

Búsqueda y satisfacción, según Herbert A. Simon, son dos conceptos centrales en la teoría de la racionalidad limitada (Schelling 1989; Simon 2000). Quien tiene que tomar una decisión se forma una idea acerca de lo que aspira. En cuanto lo encuentra, termina la búsqueda. Este modo de selección se denomina satisfactoriedad (Novarese Rizzelo, 2003). La importancia de la teoría de la búsqueda y la satisfactoriedad, permite mostrar cómo se toman de hecho las decisiones a partir de esfuerzos razonables en materia de computación, usando información incompleta, sin hacer lo imposible... llevar adelante el procedimiento maximizador. Apenas se introducen pequeñas complicaciones en una situación de opción, el alejamiento de la conducta con respecto a las predicciones de la teoría de la utilidad subjetiva esperada es evidente. La gente no se comporta ni siquiera como si maximizara. Los fundamentos microeconómicos de la teoría clásica de la firma no tienen nada que ver con la realidad. No describen ni remotamente los procesos que los seres humanos utilizan para tomar decisiones en situaciones complejas... En pruebas

experimentales con diversos grupos los comportamientos se apartan significativamente de lo que sugiere la hipótesis de la utilidad esperada subjetiva. (Simon 1979).

En la perspectiva de Simon la racionalidad opera desde dos regiones básicas de la naturaleza humana: procesos y contenidos. En la región de los procesos el conocimiento originalmente procede mediante la percepción, la intuición y el comportamiento racional.<sup>13</sup> En una evolución que va desde un aprendizaje lento, asociado, inercial y reactivo hasta llegar a constituir una estructura selectiva, controlada, con esfuerzo, educado y flexible. Los contenidos de la racionalidad dependen de las relaciones interactivas entre los estímulos, la simulación de hábitos y unidades de percepción con la capacidad de representación conceptual. Los seres humanos desarrollan la capacidad de contrastar pasado, presente y futuro. Para Herbert A. Simon el lenguaje contribuye enormemente a saltar el abismo que separa nuestra especie y constituye en buena medida la comprensión de nuestra pertenencia común a la cultura y la sociedad (Simon - Kotovsky 1973). Como puede observarse en la tabla 2.

**TABLA 2**  
**ADAPTACIÓN DESCRIPTIVA DEL PROCESO DE**  
**RACIONALIDAD EN HERBERT A. SIMON**

	Percepción	Intuición	Racionalidad
PROCESOS	Rápido Paralelo Sin esfuerzo Asociativo Aprendizaje lento		Lento Consecuente Controlado Esforzado Educado Flexible
CONTENIDOS	Perceptos Simulación Estímulos	Representación conceptual Pasado, presente y futuro Poder de evocación mediante el lenguaje	

Fuente: Elaboración del autor.

<sup>13</sup> Entre los trabajos filosóficos más recomendables para una extensión de las ideas de Simon en perspectiva epistemológica, Robert Nozick (1995).

## Racionalidad y comportamiento administrativo

Para que la organización no carezca de principios la racionalidad se ha exteriorizado, Herbert A. Simon escribe: “No conozco ningún desarrollo sistemático de una teoría de la información y comunicación, que considere a la atención, y no a la información, como el recurso escaso”. Y sin embargo “hoy en día el problema para el procesador humano de la información, tanto en el interior como en el exterior de una organización, consiste en seleccionar las comunicaciones que desea atender, provenientes del gran aluvión informativo que lo zarandea [...] Todo el concepto de lo que significa saber se ha transformado. En la era anterior a la computadora una persona sabía algo cuando lo había almacenado en su memoria, en forma tal que pudiera localizarlo sobre la base de datos apropiado [...] Actualmente la tarea crítica no consiste en generar, almacenar o distribuir información, sino en filtrarla de modo que los requerimientos de procesamiento sobre los componentes del sistema, humanos y mecánicos, no superen en gran medida sus capacidades” (Simon 1972).

En la medida en que los principios decisivos se externalizan, la racionalidad se limita se sujetan las posibilidades, eliminando el obstáculo que supone la ramificación y matización de objetivos en las decisiones de corte burocrático. No se trata ya de un “qué hacer” sino de un “cómo hacer”. La racionalidad que construía conceptos es ahora una racionalidad operativa (Simon - Iwasaki 1994).

Al entablarse la relación operativa en torno a la búsqueda de una decisión y bajo algunas de las consideraciones que se han reseñado, “Nuestro pensamiento no se guía por la realidad, sino por nuestras teorías sobre la realidad” (Simon 1987), pero si la teoría subjetiva de la realidad está determinada por conceptos inamovibles e inmutables, el funcionamiento tiende a ser lógico. “No hay que confundir la lógica con el pensamiento humano” (Simon 1991), sin embargo, el funcionamiento de la organización es cada vez más eficiente por su parecido a la lógica y esto se debe a los conceptos cada vez más duros, más coercitivos, más quietos. No ha de confundirse esta quietud con la de las decisiones, ellas son, paradójicamente, más dinámicas puesto que se inscriben fácilmente al contexto.

La racionalidad que impulsa las decisiones no es más que un movimiento operativo con conceptos que delinean una teoría de la realidad a la que el individuo ha de inscribirse. Cultura organizacional, clima empresarial, familia y hasta los clichés de misión, visión y gestión son términos integradores de individuos bajo una misma realidad. Simon se refiere a esto anotando que los “supuestos de racionalidad son componentes esenciales de virtualmente todas las teorías sociológicas, psicológicas, políticas y antropológicas que conozco, pero no en la versión que utiliza el análisis económico, según la cual el hombre racional es un maximizador, que no se conforma con nada menos que con lo mejor -de lo posible, es decir, con el óptimo- [...] En mi opinión, casi todo el comportamiento humano tiene un gran componente racional, pero en sentido lato, no en el sentido

estricto de los economistas; el análisis económico de ninguna manera debe circunscribirse a la definición restringida de racionalidad; y el análisis económico se ha preocupado con los resultados de la elección racional, más que con el proceso decisorio” (Simon 1991)

La teoría de las expectativas racionales pasa por encima de los problemas, contrario a solucionarlos. No le interesa cómo se adoptan las decisiones, sino qué decisiones se adoptan” (Simon 1978). Y sobre sus aportes a la teoría de las organizaciones afirma: “en *El Comportamiento Administrativo* mostré que el proceso decisorio es el núcleo de la administración, y que el lenguaje de la teoría de la administración debe surgir de la lógica y la psicología de la elección humana” (Simon 1979). El enfoque de Simon introduce variables antes no contempladas en la racionalidad económica, los cambios de preferencia del consumidor que dependen de su psicología personal, el papel de las intuiciones, los estados anímicos y una creciente motivación que varía temporalmente. El mérito de Simon es haber identificado los componentes informales del comportamiento humano y haberlos integrado a una concepción más dinámica de las organizaciones.

La teoría de Simon muestra de qué manera la racionalidad organizacional ha devenido operativa e integradora (Simon 1984, 1998). No se escapa de todo ello un objetivo principal, a saber, maximizar la utilidad. Evitar las ramificaciones subjetivas de los objetivos individuales ha sido uno de los grandes problemas estructurales dentro de la definición de organización y su funcionamiento en cuanto agente productor de decisiones. No obstante, y dejando de lado sus implicaciones, las relaciones no formales han logrado entablarse al margen de la organización cuando lo que las une nada tiene que ver con ellas. Todo parece indicar que la teoría de Simon va en busca de un sujeto que al integrarse a la organización modula su realidad, se incorpora a un modelo artificial coercitivo, en primera instancia, para luego, moldear la capacidad racional de sus decisiones con conceptos sociológicos de grupo, convertirlos en elecciones controladas. Simon no huye del control, pero lo convierte en un mecanismo psicológico de intensa creatividad (Dasgupta 2003)<sup>14</sup>

Resumiendo, la teoría de la racionalidad acotada en Herbert A. Simon nos permite evaluar algunos lugares comunes predominantes en la economía de las organizaciones. Y precisar con mayor detalle porqué la filosofía de la empresa comprende una relación concordante con los comportamientos individuales de los agentes que la conforman. La racionalidad limitada del individuo actúa bajo grados relativos de comparación de manera semejante a la racionalidad en las

---

<sup>14</sup> Una crítica reciente al concepto de *bounded rationality* empleado por Simon: Nicolai Foss, “The Rhetorical Dimensions of Bounded Rationality: Herbert A. Simon and Organizational Economics”, en Salvatore Rizzello, ed. *Cognitive Paradigms in Economics*. London: Routledge, 2002.

organizaciones. Esto podemos apreciarlo gráficamente en el siguiente cuadro comparado de la tabla 3.

**TABLA 3.**  
**CUADRO COMPARADO ENTRE LA RACIONALIDAD INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONES**

<b>Simon</b>	<b>Organizaciones</b>
1. El individuo tiene como propósito la satisfacción de sus aspiraciones y no la maximalidad.	1. La organización se realiza cuando las empresas establecen planes para lograr resultados satisfactorios.
2. El individuo asume esquemas recursivos y reglas procedimentales simples para evitar la sobrecarga de información. Ante lo inusitado tiende a percibir elementos que reflejen una situación análoga ya reconocida.	2. Las organizaciones adoptan planes que promueven un carácter previsible y regular del comportamiento de los empleados y trabajadores.
3. El individuo inicia un proceso en busca de alternativas frente a condiciones de insatisfacción o resultados no alcanzados.	3. Cuando los planes no satisfacen las expectativas, las organizaciones inician un proceso de revisión y cambio hacia nuevas perspectivas.
4. Cuando se selecciona información para actuar, no siempre las decisiones son buenas, porque fallan los mecanismos de escogencia. El error constituye parte necesaria del aprendizaje humano.	4. Las organizaciones toman decisiones cuando creen que estos pueden traer resultados satisfactorios. Pero nada garantiza el éxito porque cuentan también modalidades diferentes de incentivos, información y motivos de los agentes involucrados
5. Un aprendizaje equívoco de información se puede dar por incertidumbre frente al mundo.	5. Los resultados esperados de un comportamiento pueden ser erróneos porque pueden surgir elementos fortuitos.

Fuente: Elaboración del autor.

## **Implicaciones de la teoría de Simon para la economía institucional**

Una de las ideas más potentes que se derivan de la teoría de Simon sobre la racionalidad limitada es que la naturaleza de las organizaciones está fundamentada sobre el carácter restringido del comportamiento y la inteligencia humana. Justamente porque la racionalidad humana es restringida, las divisiones y competencias sobre el conocimiento social son necesarias. En una línea semejante a Hayek (1980), Simon concibe que el conocimiento humano avanza

principalmente en razón a la tarea y el esfuerzo permanente de cientos de investigadores que localizan sus resultados dentro de las instituciones democráticas.

Tanto Simon como Hayek consideran el análisis de las instituciones como esencial para comprender la teoría de la mente humana, pero difieren en que Hayek considera los mercados como la única institución capaz de coordinar las decisiones de individuos con intereses tan diversos, mientras Simon ve la división del conocimiento y la coordinación como un proceso complementario que caracteriza la evolución de los mercados *y las instituciones*.

Una genuina intuición de Simon fue concebir la toma de decisiones organizacionales integrada a un proceso evolutivo de aprendizaje institucional. Un aspecto que ha sido explorado sobre todo en la investigación sobre psicología de las empresas. Desde mediados de los 70 hasta su más reciente estudio: *Choices, Values and Frames*, Tversky y Kahneman (2000) han investigado los principios psicológicos que gobiernan la creación, percepción y evaluación de alternativas en el proceso de toma de decisiones. Los autores encontraron que las preferencias varían sustancialmente de acuerdo con la forma en la cual un tema es presentado (“frame”). Antes que estables, las preferencias son reconstruidas por los individuos durante el procesamiento de la decisión; una prueba de este proceso es provista por condiciones experimentales en las que diferentes representaciones del mismo objeto de elección provoca *preferencias contrarias*.

Lo anterior sugiere que el aspecto crucial en el proceso de toma de decisiones es la habilidad para construir nuevas representaciones de problemas. Un punto en el que Simon trabajó arduamente durante sus investigaciones experimentales sobre la conducta administrativa en los 50 (Earl Elgar 2001). Cómo los modelos mentales con los cuales los individuos y las instituciones esquematizan sus roles dentro de la sociedad hacen parte de una dialéctica subjetiva de intereses superpuestos que dan dinamismo y desarrollo a las mismas instituciones.

Otra dirección influyente de Simon en economía institucional es evidente en los trabajos de Thomas Schelling sobre teoría de la disuasión y el modelado basado en agentes. De manera semejante a Herbert A. Simon enfatizaba el valor de comenzar el análisis de comportamientos colectivos con reglas de comportamiento para los individuos y utilizar la simulación para descubrir las implicaciones sobre los resultados de gran escala. Las conductas institucionales no resultan de un mero agregado de comportamientos individuales, pero las organizaciones afectan considerablemente la manera como los individuos escogen. Schelling denominó a esta interacción “micromotivos y macroconducta”. (Schelling 1978).

La gente se separa siguiendo muchos lineamientos y muchas maneras, afirma Schelling. Existe la segregación del sexo, edad, ingreso, idioma, religión, color, gusto personal, y los accidentes de las circunstancias históricas (Schelling 1978, p.130). Ciertas segregaciones se dan como resultado de las prácticas de las

organizaciones. Otra resulta de la interrelación de las elecciones individuales que discriminan. Otra resulta de sistemas especializados de comunicación, como los idiomas. Y cierta segregación es un corolario de otras manifestaciones de segregaciones: la residencia se encuentra correlacionada con la ubicación del empleo y el transporte. Schelling relaciona analíticamente mediante una modelación posteriormente denominada *tipping*, los incentivos individuales y los resultados colectivos mostrando cómo intervienen en la segregación algunas restricciones cuantitativas, los mecanismos separadores, la clasificación y el conflicto.

El análisis de Schelling en *Micromotivos y macroconducta* resulta pertinente para el estudio económico de las instituciones porque enseña cómo las cuotas numéricas o de razón pueden afectar la probabilidad de un equilibrio estable de una determinada población. Resulta igualmente relevante para comprender en conjuntos amplios de población cómo se llega a acciones concertadas. La lógica del modelo de Schelling ilustra, por ejemplo, que para lograr consensos no basta el equilibrio numérico. Hay casos experimentales identificados en su obra que refieren equilibrios estables extremos dentro de un mismo grupo (negros o blancos durante la peor época de racismo en Estados Unidos). Pueden haber equilibrios estables potenciales, o más, las posiciones iniciales y las tasas de movimientos determinan cuál de dos agrupaciones en conflicto se impondrá.<sup>15</sup>

La propiedad del modelo de Schelling consiste en hacer co-extensivas las relaciones entre comportamiento individual y acciones colectivas. E identifica las notables observaciones de Herbert A. Simon sobre las evidentes desviaciones de equilibrio organizacional que toman lugar en virtud de la psicología de las emociones.

Eduardo Wiesner (1997) sitúa el enfoque de Simon en el marco teórico del modelo neoinstitucional. Más precisamente, subraya las propiedades positivas del enfoque inductivo y experimental de Simon, en contraste con los modelos deductivos y abstractos de la teoría económica convencional. Wiesner retoma de Simon la idea de que no existen formulas mágicas para resolver los problemas de economía. Las decisiones colectivas son el resultado de factores psicológicos de elección en los que intervienen las emociones. La *bounded rationality* establece límites que se traducen en el diseño de políticas económicas más sensatas con las dificultades de equidad económica y gasto fiscal.

---

<sup>15</sup> En un trabajo desde hace una década María del Pilar Castillo y Boris Salazar, profesores de economía de la Universidad del Valle, trabajan con una familia de modelos semejante al descrito para interpretar la movilidad estratégica de las agrupaciones en conflicto (Salazar-Castillo 2001)

## Conclusiones

Este artículo ha presentado las relaciones de la teoría de Herbert A. Simon con una tradición en economía organizacional que se remonta a Max Weber. Identificando los componentes críticos de Simon a criterios predominantes como: autoridad, eficiencia, desempeño, comunicación, entre otros. Hasta llegar a subrayar el legado de Simon en el contexto de la teoría del comportamiento económico institucional reflejado en la obra de Kahneman y Schelling.

La economía institucional desde una larga tradición que se remonta a Adam Smith reconoce el carácter restringido de la racionalidad de los agentes, los límites dentro de los cuales una decisión puede llegar a ser el resultado de motivos egoístas o altruistas, o de ambos. Que las decisiones colectivas son en parte derivadas de expresividades psicológicas individuales es un acierto de la filosofía económica en clásicos como Bentham, Stuart Mill o Marshall. Este componente subjetivo del agente económico es explorado por Herbert A. Simon con nuevas herramientas: biología, sistemas de simulación en computadores, programas de modelación matemática.

Las tesis sobresalientes del presente artículo son las siguientes:

- Herbert A. Simon es precursor del movimiento cognitivo en las organizaciones. Una organización se desenvuelve entre una colección de opciones frente a situaciones, temas y sentimientos problemáticos que buscan soluciones ante situaciones conflictivas y donde se hacen necesarias las decisiones o la búsqueda de tópicos que pueden llegar a ser respuestas<sup>16</sup>; en las organizaciones, aquellos encargados de tomar decisiones están siempre en un trabajo de búsqueda. Simon concibe la dinámica de la organización en términos de una evolución constante entre decisiones que son el resultado de un proceso de razonamientos de los agentes involucrados.
- Simon es innovador en teoría de juegos y estrategias racionales. En la guerra como en la vida de las organizaciones las decisiones pueden determinar un curso de acontecimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces *subóptimas*. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo.
- Para Simon casi todo el comportamiento humano tiene un gran componente racional, pero en sentido lato, no en el sentido estricto de los economistas; el análisis económico de ninguna manera debe circunscribirse a la definición restringida de racionalidad; y el análisis económico se ha preocupado con los resultados de la elección racional,

---

<sup>16</sup> Según Simon aunque la gente puede tratar de ser racional, rara vez puede cumplir los requerimientos de información o provisión que los modelos racionales imponen.

más que con el proceso decisorio.

- La teoría de Simon muestra de qué manera la racionalidad organizacional ha devenido operativa e integradora. No se escapa de todo ello un objetivo principal, a saber, maximizar la utilidad. Evitar las ramificaciones subjetivas de los objetivos individuales ha sido uno de los grandes problemas estructurales dentro de la definición de organización y su funcionamiento en cuanto agente productor de decisiones. No obstante, y dejando de lado sus implicaciones, las relaciones no formales han logrado entablarse al margen de la organización cuando lo que las une nada tiene que ver con ellas.

- Simon enfatizaba el valor de comenzar el análisis de comportamientos colectivos con reglas de comportamiento para los individuos y utilizar la simulación para descubrir las implicaciones sobre los resultados de gran escala. Las conductas institucionales no resultan de un mero agregado de comportamientos individuales, pero las organizaciones afectan considerablemente la manera como los individuos escogen.

La influencia de Simon en el debate contemporáneo sobre las ciencias sociales cobra fuerza por la propiedad tan original de temas como *bounded rationality*, organizaciones, teoría de la decisión, acción colectiva, comportamiento individual. La ventaja de Simon con respecto a la tradición heredada es que logra incorporar una reflexión filosófica de primera línea en un contexto tan pragmático como el campo de la firma y la eficiencia organizacional. Simon aporta a la teoría del comportamiento administrativo una fundamentación epistemológica de rigor con alcances aún inexplorados y que estamos por descubrir en Iberoamérica.

## Bibliografía

- Anderson, J. R. 2001. "Herbert A. Simon (1916-2001)", *American Psychologist*, vol 56, nos. 6-7, June-July 2001, pp. 516-518.
- Axelrod, R. 1995. "A model of emergent of New Political Actors", *Artificial Societies: The Computer Simulation of Social Life*, Londres, University College Press, Gilbert y R. Conte, pp. 19-39.
- Axelrod, R. 1997. *The Complexity of Cooperation*, Princeton University Press. (Edición española, *La complejidad de la cooperación*, F.C.E. 2004)
- Beck, U. 2002. *Libertad o capitalismo*, Barcelona, Paidós, p. 220.
- Beckenkamp, M. 2004. "Is there an optimization in bounded rationality? The ratio of aspiration levels". *Max Planck Institute for Research on Collective Goods*, Kurt-Schumacher-Str. 10, D-53113 Bonn, <http://www.mpp-rdg.mpg.de>. 21.

- Brink, H. 1994. "Models of my life: Herbert A. Simon", *Journal of Economic Dynamics and Control*, Volume 18, no. 5, September 1994, pp. 1045-1049.
- Chen, S.-H. 2005. "Computational intelligence in economics and finance: Carrying on the legacy of Herbert Simon", *Information Sciences*, Volume 170, no. 1, pp. 121-131.
- Dasgupta, S. 2003. "Multidisciplinary creativity: the case of Herbert A. Simon", *Cognitive Science*, Volume 27, no. 5, Septiembre-Octubre, pp. 683-707.
- Earl, P. E. y Elgar, E. 2001. *The Legacy of Herbert Simon in Economic Analysis*, Volumes I and II; Edited by Peter E. Earl; Elgar, E. Publishing, Cheltenham, UK and Northampton MA; vol. I pp., xxv + 559, vol. II, pp. xx + 604.
- Egidi, M. y Marengo, L. 2001. "Cognition, Institutions, near decomposability, rethinking Herbert Simon's contribution", University of Trento.
- Elster, J. 1997. *Egonomics, análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*, Barcelona, Gedisa, p. 214
- Frantz, R. 2003. "Herbert Simon. Artificial intelligence as a framework for understanding intuition", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, no. 2, pp.265-277.
- Foss, N. J. "The Rhetorical Dimensions of Bounded Rationality: Herbert A. Simon and Organizational Economics". Link; Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School; Howitzvej 60; 2000 Frederiksberg Denmark, [njf.ivs@cbs.dk](mailto:njf.ivs@cbs.dk) and FORUM; Maison Max Weber; Université de Paris X (Nanterre); 200, avenue de la République; Batiment K; 92001 Nanterre Cedex; France.
- Foss, N.J. 2001. "Simon's Grand Theme and the Economics of Organization, (A Note for a Roundtable on Cognition, Rationality and Governance, Dedicated to the Memory of Herbert A. Simon, *Journal of Management and Governance*.
- Gallacher, M. 2002. "Aspectos Humanos en el Trabajo Profesional", *Laboratorio de Organización Empresarial*, Encuesta 11/2002.
- Hausmann, R. 1997. "Entrevista a Ricardo Hausmann, economista", *Ciencia Hoy*, no. 8, pp. 50-57.
- Hayek F. A. 1980. *Individualism and Economic Order*, Chicago, The University Press.
- Hollis, M. 1986. *Filosofía y Teoría Económica*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Jensen, M.E. 1998. "The Nature of Man", *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, M.E. Jensen.
- Kahneman, D. y Tverski A. 2000. *Choices, Values and Frames*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kahneman, D. 2003. "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *American Economic Review*, no. 93, pp. 1449-1475.
- Kaufman, B. E. 1999. "Emotional arousal as a source of bounded rationality", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol 38, no. 2, 1 febrero 1999, pp. 135-144.
- Kuhn, T. S. 1972. *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Langlois, R. N. 2003. "Cognitive comparative advantage and the organization of work: Lessons from Herbert Simon's vision of the future", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, no. 2, pp. 167-187.
- Leahey, T. H. 2003. "Simon, Herbert A. Simon, Nobel Prize in Economic Sciences, 1978", *American Psychologist*, vol. 58, no. 9, pp. 753-755.

- Mayntz, R. 1987. *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad.
- March, J.G. y Augier, M. 2004. *Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon*, Massachusetts, The MIT Press Cambridge, pp. xiv + 553.
- March, J. G. y Augier, M. 2003. "The economic psychology of Herbert A. Simon: Introduction to a special issue", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, no. 2, pp. 135-141.
- March, J. G. y Augier, M. 2002. "A model scholar: Herbert A. Simon (1916-2001)", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 49, no. 1, septiembre 2002, pp. 1-17.
- Minkes, A. L. y Foxall, G.R. 2003. "Herbert Simon and the concept of dispersed entrepreneurship", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, no. 2, abril 2003, pp. 221-228.
- March, J. G. y Herbert, S.A. 1987. *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel Economía.
- Novarese, M. y Rizzello, S. 2003. *Satisfaction and Learning: an experimental game to measure happiness I*, Italy, Centre for Cognitive Economics, Università del Piemonte Orientale.
- Nozick R. 1995. *La naturaleza de la racionalidad*, Barcelona, Paidós.
- Perrow, C. 1991. *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill.
- Raiffa, H. 1982. *The Art & Science of Negotiation*, Belknap/Harvard.
- Simon, H. A. 1962. *El Comportamiento Administrativo*, Editorial Aguilar, 1991.
- Salazar, B. y Castillo, M. 2001. *La hora de los dinosaurios, conflicto y depredación en Colombia*, Bogotá, Cidse, Cerec.
- Sent, E.-M. 2004. "The legacy of Herbert Simon in game theory", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 53, no. 3, marzo, pp. 303-317.
- Schelling, T. C. 1989. *Micromotivos y Macroconducta*, México, Fondo de Cultura Económica, p.236.
- Schwartz, H. 2002. "Herbert Simon and behavioral economics", *Journal of Socio-Economics*, vol. 31, no. 3, pp. 181-189.
- Simon, H. A. 2001. "Por qué la administración pública", *Revista Economía Institucional*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, no. 4, Primer Semestre / 2001.
- Simon, H. A. 2000. "Barriers and bounds to Rationality", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 11, nos. 1-2, July 2000, pp. 243-253.
- Simon, H.A. y Gobet, F. 2000. "Expertise Effects in Memory Recall: Comment on Vicente and Wang (1998)", *Psychological Review*, vol. 107, no. 3, julio 2000, pp. 593-600.
- Simon, H. A. 2000. "Observations on the Sciences of Science Learning", *Journal of Applied Developmental Psychology*, vol. 21, no. 1, enero-febrero 2000, pp. 115-121.
- Simon, H. A. y Klahr, D. 1999. "Studies of Scientific Discovery: Complementary Approaches and Convergent Findings", *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 5, septiembre 1999, pp. 524-543.
- Simon, H. A. y Lave, L. 1998. "Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 33, no. 2, enero 1998, pp. 207-225.
- Simon, H. A., Tabachneck-Schijf, H. J. M. y Leonardo, A.M. 1997. *A computational model of multiple representations*, *Cognitive Science*, vol. 21, no. 3, julio-agosto 1997, pp. 305-350.

- Simon, H. A. y Okada, T. 1997. "Collaborative discovery in a scientific domain", *Cognitive Science*, vol. 21, no. 2, abril-junio 1997, pp. 109-146.
- Simon, H. A., Valdés-Pérez, R.E. y Sleeman, D. H. 1997. "Scientific discovery and simplicity of method", *Artificial Intelligence*, vol. 91, no. 2, abril 1997, pp. 177-181.
- Simon, H. A. 1997. "On the possibility of accurate public prediction", *Journal of Socio-Economics*, vol. 26, no. 2, 1997, pp. 127-132.
- Simon, H. A. y Gobet, F. 1996. "Templates in Chess Memory: A Mechanism for Recalling Several Boards", *Cognitive Psychology*, vol. 31, no. 1, agosto 1996, pp. 1-40.
- Simon, H. A. 1995. "The Information-Processing Theory of Mind", *American Psychologist*, vol. 50, no. 7, julio 1995, pp. 507-508.
- Simon, H. A., Richman, H. B y Staszewski, J.J. 1995. "Simulation of Expert Memory Using EPAM IV", *Psychological Review*, vol. 102, no. 2, abril 1995, pp. 305-330.
- Simon, H. A. y Iwasaki, Y. 1994. "Causality and model abstraction", *Artificial Intelligence*, vol. 67, no. 1, mayo 1994, pp. 143-194.
- Simon, H. A. y March, J. G. 1994. *Teoría de la organización*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Simon, H. A. y Iwasaki, Y. 1993. Retrospective on "Causality in device behavior", *Artificial Intelligence*, vol. 59, no. 1-2, febrero 1993, pp. 141-146.
- Simon, H. A. 1993. "Allen Newell: the entry into complex information processing", *Artificial Intelligence*, vol. 59, no. 1-2, febrero 1993, pp. 251-259.
- Simon, H. A. y Vera, A.H. 1993. "Situated action: A symbolic interpretation", *Cognitive Science*, vol. 17, no. 1, enero-marzo 1993, pp. 7-48.
- Simon, H. A. 1991. "Nonmonotonic reasoning and causation", *Cognitive Science*, vol. 15, no. 2, abril-junio 1991, pp. 293-300.
- Simon, H. A. 1991. "Organizations and Markets Perspectives", *The Journal of Economic*, no.5, pp. 25-44.
- Simon, H. A. 1990. *Organizations and markets*, U.S.A., Department of Economics, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA 15213, *Mathematical Social Sciences*, vol. 20, no. 3, diciembre 1990, p. 306.
- Simon, H. A. y Kotovsky, K. 1990. "What makes some problems really hard: Explorations in the problem space of difficulty", *Cognitive Psychology*, vol. 22, no. 2, abril 1990, pp. 143-183.
- Simon, H. A. y Richman, H. B. 1989. "Context Effects in Letter Perception: Comparison of Two Theories", *Psychological Review*, vol. 96, no. 3, julio 1989, pp. 417-432.
- Simon, H. A. y Iwasaki, Y. 1988. "Causal ordering, comparative statics, and near decomposability", *Journal of Econometrics*, vol. 39, no. 1-2, septiembre-octubre 1988, pp. 149-173.
- Simon, H. A. y Kulkarni, D. 1988. "The processes of scientific discovery: The strategy of experimentation", *Cognitive Science*, vol. 12, no. 2, abril-junio 1988, pp. 139-175.
- Simon, H. A. y Larkin, J. H. 1987. "Why a Diagram is (Sometimes) Worth Ten Thousand Words", *Cognitive Science*, vol. 11, no.1, enero-marzo 1987, pp. 65-100.
- Simon, H. A. 1986. "The information processing explanation of Gestalt phenomena", *Computers in Human Behavior*, vol. 2, no. 4, 1986, pp. 241-255.
- Simon, H. A. 1984. "On the behavioral and rational foundations of economic dynamics", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 5, no.1, marzo 1984, pp. 35-55.
- Simon, H. A. 1982. "The rural-urban population balance again", *Regional Science and Urban Economics*, vol. 12, no. 4, noviembre 1982, pp. 599-606.

- Simon, H. A. 1980. "Cognitive science: The newest science of the artificial", *Cognitive Science*, vol. 4, no. 1, 1980, pp. 33-46.
- Simon, H. A. 1979. "Rational decision making in business organizations", *American Economic Review*, no. 69, pp. 493-513.
- Simon, H. A. 1978. "Rational decision-making in business organizations", *Nobel Memorial Lecture*, 8 de diciembre.
- Simon, H. A. 1978. "The uses of mathematics in the social sciences", *Mathematics and Computers in Simulation*, vol. 20, no. 3, septiembre 1978, pp.159-166.
- Simon, H.A. y Rosenberg, S. 1977. "Modeling semantic memory: Effects of presenting semantic information in different modalities", *Cognitive Psychology*, vol. 9, no. 3, julio 1977, pp. 293-325.
- Simon, H. A. y Reed, S. K. 1976. "Modeling strategy shifts in a problem-solving task", *Cognitive Psychology*, vol. 8, no. 1, enero 1976, pp. 86-97.
- Simon, H. A. 1975. "The analysis of complex socioeconomic systems", *Journal of Comparative Economics*, vol. 2, no. 4, diciembre 1978, pp. 394-396.
- Simon, H. A. 1975. "The functional equivalence of problem solving skills", *Cognitive Psychology*, vol. 7, no. 2, April 1975, pp. 268-288.
- Simon, H. A. y Kotovsky, K. 1973. "Empirical tests of a theory of human acquisition of concepts for sequential patterns", *Cognitive Psychology*, vol. 4, no. 3, mayo 1973, pp. 399-424.
- Simon, H. A. 1973. "The structure of ill structured problems", *Artificial Intelligence*, vol. 4, nos. 3-4, invierno 1973, pp. 181-201.
- Simon, H. A. 1973. *Las Ciencias de lo Artificial*, Barcelona, MIT. ATE, La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial, Librería El Ateneo Editorial.
- Simon, H. A. y Gregg, L.W. 1967. "An information-processing explanation of one-trial and incremental learning", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, vol. 6, no. 5, octubre 1967, pp. 780-787.
- Simon, H. A. 1960. "Some further notes on a class of skew distribution functions", *Information and Control*, vol. 3, no. 1, marzo 1960, pp. 80-88.
- Wiesner, E. "La economía neoinstitucional, la descentralización y la gobernabilidad local". *Descentralización fiscal en América Latina, nuevos desafíos y agenda de trabajo*, Cepal/Gtz.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.