

ÍNDICE GENERAL

PREÁMBULO

Prefacio a la cuarta edición en español Pedro Alejandro Basualdo	XIX
Prólogos a la cuarta edición en español James March	XLVII
Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002)	XLIX
Reinhard Selten (Premio Nobel de Economía 1994)	LI
Lex Donaldson	LIII

INTRODUCCIÓN A LA CUARTA EDICIÓN

Introducción a la cuarta edición Herbert Alexander Simon	LVII
Agradecimientos Herbert Alexander Simon	LXI

TEXTO OBRA ORIGINAL

Prólogo a la primera edición en inglés Chester Barnard	XLVII
Prefacio a la primera edición en inglés Herbert Alexander Simon	LXXI

CAPÍTULO I LA TOMA DE DECISIONES Y LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

TEXTO ORIGINAL

Las Decisiones y su Ejecución	4
La Elección y el Comportamiento	4
Valor y Hecho en la Decisión	5
La Jerarquía de las Decisiones	6
El Elemento Relativo en la Decisión	7

Un Ejemplo Ilustrativo del Proceso de Decisión	7
La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo.....	8
Coordinación	9
Pericia	9
Responsabilidad.....	10
Modos de Influencia Organizacional.....	10
Autoridad.....	10
Lealtades Organizacionales	11
El Criterio de Eficiencia.....	12
Asesoramiento e Información	13
Capacitación.....	13
El Equilibrio de la Organización.....	14
Organización de este Volumen	15

SIMON COMENTARIO

La Organización y la Personalidad	17
Significado del Término "Organización"	18
Organizaciones y Mercados	19
La Toma de Decisiones y la Computadora.....	20
La Toma de Decisiones "Vertical": la Anatomía del Proceso Decisorio	22
Sociología y Psicología de las Decisiones.....	23
Cambios en las Organizaciones y su Teoría.....	24
Las "Escuelas" de la Teoría de la Organización.....	24
Cambios en las Organizaciones.....	26

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	27
--	----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	49
------------	----

CAPÍTULO II ALGUNOS PROBLEMAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

TEXTO ORIGINAL

Algunos Principios de Administración Aceptados	55
Especialización	56
Unidad de Mando.....	57
Alcance del Control.....	59
Organización por Finalidad, Proceso, Clientela, Lugar.....	61
Rivalidad entre Finalidad y Clientela.....	62
Ambigüedades en los términos clave.....	63
Falta de Criterios para la Especialización.....	65
El Impasse de la Teoría Administrativa.....	66
Un Abordaje a la Teoría Administrativa	67
La Descripción de Situaciones Administrativas	67
El Diagnóstico de Situaciones Administrativas	68
Ponderar los Criterios.....	71

SIMON
COMENTARIO

Los "Proverbios" y el Diseño de Organización	74
La Teoría de la Contingencia: Adaptar las Organizaciones a las Circunstancias	75
Estructura y Proceso en el Diseño	76
Organización Contable	76
Desarrollo de Producto	77

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	78
--	----

BIBLIOGRAFÍA

Citas	93
-------------	----

**CAPÍTULO III
HECHO Y VALOR EN LA TOMA DE DECISIONES**

TEXTO ORIGINAL

Distinción entre Significado Fáctico y Ético	103
La Evaluación de las Decisiones	105
El Carácter Mixto de las Afirmaciones Éticas	106
El Rol del Juicio en la Decisión	107
Juicios de Valor en la Administración del Sector Privado	108
Política y Administración	108
La Falta de Precisión en la Distinción entre "Política" y "Administración"	109
El Legislador y el Administrador	111
Una Nota sobre Terminología	113
Conclusión	114

SIMON
COMENTARIO

"Ser" y "Deber Ser"	115
"Fáctico" no Significa necesariamente "Verdadero"	116
Tecnología y Tecnoocracia	116
La Autonomía de las Organizaciones Privadas	117

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	119
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas	142
-------------	-----

**CAPÍTULO IV
LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO**

TEXTO ORIGINAL

Medios y Fines	148
Jerarquía de los Fines	148

Limitaciones de los Esquemas de Medios a Fines.....	150
Alternativas y Consecuencias.....	151
Alternativas de Comportamiento.....	151
Tiempo y Comportamiento.....	152
Conocimiento y Comportamiento.....	153
Comportamiento Grupal.....	154
Valor y Posibilidad.....	156
El Sistema de Valores – La Utilidad sale a la Superficie.....	156
Relación de Valor, Experiencia y Comportamiento.....	157
Definiciones de Racionalidad.....	158
Conclusión.....	159

SIMON COMENTARIO

Comportamiento Racional y Administración.....	160
Racionalidad Deliberada y Habitual.....	161
Motivación y Emoción en la Toma de Decisiones.....	162

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias.....	164
---	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	191
------------	-----

CAPÍTULO V LA PSICOLOGÍA DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Los Límites a la Racionalidad.....	204
Conocimiento Incompleto.....	205
Dificultades de la Anticipación.....	206
El Alcance de las Posibilidades del Comportamiento.....	207
Comportamiento Deliberado del Individuo.....	207
Ductilidad.....	208
Características de la Ductilidad Humana.....	208
Memoria.....	209
Hábito.....	210
El Rol de los Estímulos Positivos.....	211
Determinantes del Entorno Psicológico.....	213
Los Mecanismos de Persistencia del Comportamiento.....	215
La Integración del Comportamiento.....	216
Tipos de Decisiones Generales.....	217
El Proceso de Planeamiento.....	218
Las Funciones de la Organización Social.....	219
Mecanismos de Influencia Organizacional.....	221
El Proceso de Coordinación.....	221
Autocoordinación.....	222
Alternativas Individuales versus Grupales.....	223
El Plan Grupal.....	224
Comunicación.....	224
Aceptación del Plan.....	225
Resumen.....	225

SIMON
COMENTARIO

La Prueba Empírica de la Racionalidad Limitada	226
Relación con los Avances Actuales en la Teoría de la Decisión Formal	228
Componentes Ausentes en la Teoría Clásica.....	229
Fijar una Agenda	229
Procedimientos simples para fijar agendas.....	229
Cómo se advierten las oportunidades	230
Representar el Problema.....	231
Descubrir y Elegir Alternativas.....	232
Etapas en la Toma de Decisiones	233
Problemas Bien Estructurados y Mal Estructurados	234
El Papel de la Intuición	235
La Tesis de Barnard sobre los Procesos de Decisión No Lógicos.....	236
Cerebros Divididos y Formas de Pensamiento	237
Nueva Evidencia sobre los Procesos de Intuición.....	238
La intuición en el juego de ajedrez	238
La intuición en los sistemas expertos computarizados	240
La intuición en la gerencia.....	241
Algunas conclusiones.....	241
Conocimiento y Comportamiento	242
Las Consecuencias del Estrés	243

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	245
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	322
------------	-----

CAPÍTULO VI
EL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN

Alicientes.....	337
Tipos de Participantes en la Organización.....	338
Los Objetivos de la Organización como Alicientes.....	339
Aplicación a Tipos de Organización Específicos	339
Adaptación del Objetivo de la Organización	340
Lealtad de los Empleados hacia el Objetivo de la Organización	340
Incentivos para la Participación de los Empleados.....	341
Valores Derivados del Tamaño y el Crecimiento de la Organización	342
El Equilibrio de la Organización y la Eficiencia.....	343
El Equilibrio en las Organizaciones Comerciales.....	343
El Equilibrio en los Organismos Estatales.....	344
El Equilibrio en las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro	345
Elementos en Común.....	345
El Criterio de Eficiencia.....	345
Conclusión	346

SIMON
COMENTARIO

Sobre el Concepto de Objetivo Organizacional	347
Criterios Múltiples para las Decisiones	348
Criterios Múltiples en las Organizaciones	350

Búsqueda de un Curso de Acción.....	350
Motivación para Alcanzar los Objetivos	352
Comportamiento de rol.....	352
Diferencias interpersonales.....	353
El Sistema de Toma de Decisiones Organizacional.....	354
Alicientes y Contribuciones, y el Comportamiento Organizacional	356
Conclusiones	357
La Organización como Lugar de Trabajo: Satisfacción.....	358
El Trabajo del Ejecutivo	358
El Trabajo antes de la Industrialización.....	361
Automatización y Alienación	362
Alienación y Relaciones de Autoridad	365
Los Efectos Sistémicos de la Automatización	365
Organizaciones del Futuro.....	366
Conclusión.....	367

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	369
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	386
------------	-----

CAPÍTULO VII EL PAPEL DE LA AUTORIDAD

TEXTO ORIGINAL

Autoridad.....	394
Distinción entre Influencia y Autoridad	395
Autoridad y la "Última Palabra"	397
Las Sanciones de la Autoridad	398
Los Límites de la Autoridad	400
Los Usos de la Autoridad	401
Responsabilidad.....	402
Pericia	402
Coordinación	404
Unidad de Mando	405
La Jerarquía de Autoridad	406
División de la Autoridad.....	406
Rango	408
La Aplicación de Sanciones.....	409
Comentarios Finales	409
Organización Formal e Informal.....	410
La Psicología y la Teoría de la Autoridad	411
Resumen	412

SIMON COMENTARIO

Autoridad y Alienación	414
La Participación del Empleado en la Toma de Decisiones	416
Atracción por el Poder.....	417

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	419
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	443
------------	-----

CAPÍTULO VIII LA COMUNICACIÓN

TEXTO ORIGINAL

Naturaleza y Funciones de la Comunicación	451
Comunicación Formal e Informal	453
Medios de Comunicación Formal	453
Comunicaciones verbales	454
Notas y Cartas	454
Flujo de papeles	454
Registros e Informes	455
Manuales	455
Comunicaciones Informales	456
Motivación Personal y Comunicación	457
Receptividad de las Comunicaciones	458
Órganos Especializados de Comunicación	459
Organización de los Centros de Decisión	459
Depósitos de la "Memoria de la Organización"	460
Servicios de Investigación	460
Capacitación y Comunicación	462
Conclusión	463

SIMON COMENTARIO

¿Hay una Revolución de la Información?	464
Pruebas de la Revolución	465
Prestar Atención a la Información que está allí	466
Atención Selectiva	466
Aprendizaje Organizacional	468
El Individuo y los Niveles Organizacionales	468
La Estructura de Roles	470
El Aprendizaje Organizacional y la Innovación	470
Efectos de la Rotación de Personal	470
Un Experimento sobre la Estabilidad	471
El Problema de Sostener la Distinción	472
Memoria Organizacional	472
Absorber Innovaciones desde Afuera	473
La Investigación como un Mecanismo de Aprendizaje	473
I &D y Fabricación	474
Restricciones de Fabricación	474
Adquirir Nuevas Representaciones para los Problemas	474
Crear una Organización	475
Por qué Importa la Representación	475
Conclusión	476
Aplicar la Tecnología de la Información al Diseño Organizacional	476

La Sociedad Posindustrial	477
Organizar la Estructura de Procesamiento de Información	478
Factorización de las Decisiones y Asignación de la Atención	479
Componentes de la Nueva Tecnología de la Información	480
Los Componentes Humanos	481
La Computadora como Memoria	482
La Computadora como Procesador	482
Acceso por Computadora a Información Externa	484
Igualar las Técnicas a los Requerimientos	485
Conclusión	485

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	487
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas	505
-------------	-----

CAPÍTULO IX EL CRITERIO DE EFICIENCIA

TEXTO ORIGINAL

La Naturaleza de la Eficiencia	517
El Elemento Costo en la Decisión	518
Valores Positivos en la Decisión	519
Definición de los Objetivos	520
El logro, una cuestión de grado	521
Valores distributivos	521
Un Denominador Común para el Valor – Criterio de Eficiencia	522
Nota sobre el término “Eficiencia”	523
Una Analogía Económica	524
Críticas al Criterio de Eficiencia	525
Eficiencia “Mecánica”	525
“Los Fines justifican los Medios”	525
Eficiencia “Despiadada”	526
Sesgo de Valoración	527
Elementos Fácticos en la Decisión	528
La determinación de las Funciones de Producción Social	529
División de Funciones en Relación con la Eficiencia	530
Valor y Límites de la División de Funciones	531
Especialización por “Área” y por “Clientela”	531
Eficiencia y Presupuesto	532
Falta de Adecuación de los Métodos de Presupuesto Habituales	532
El Presupuesto a Largo Plazo	533
Hacia un Presupuesto a Largo Plazo	534
Ejemplo de un Presupuesto Racional	534
Resumen	535

SIMON COMENTARIO

Medir los Resultados en las Empresas Comerciales	537
Largo Plazo y Corto Plazo	537
Estados de Resultados por Divisiones	538

Evaluar Resultados Intermedios	539
Evaluar la "Calidad"	539
Criterios Rivales de Evaluación	540
Conclusión	542

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	543
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas	563
-------------	-----

CAPÍTULO X LEALTAD E IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

TEXTOS ORIGINALES

Valores Sociales versus Valores Organizacionales	572
Significado de la Frase "Valor Social"	573
Un Ejemplo del Conflicto	573
Impersonalidad de las Decisiones Organizacionales	574
Identificación Organizacional	576
Significado de Identificación	576
La Psicología de la Identificación	579
1. Interés Personal en el Éxito Organizacional	579
2. Transferencia de la Psicología de la Administración Privada	579
3. Concentrar la Atención	580
Identificación y Adecuación	581
Modificar Identificaciones por Medio de la Organización	583
Modos de Especialización	583
Asignación de la Función Decisoria	584
Tipos Psicológicos en la Decisión	585
Resumen	586

SIMON COMENTARIO

Raíces Psicológicas de la Identificación Organizacional	587
Bases Cognitivas para la Identificación	587
Evidencia de Mecanismos Cognitivos en la Identificación	588
El Experimento	588
Los Datos	589
Conclusión	590
Respuestas de los Ejecutivos	591
Altruismo en el Comportamiento Organizacional	592
De qué Modo la Selección Natural apoya el Altruismo	592
Altruismo e Identificación	594

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	595
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas	619
-------------	-----

CAPÍTULO XI LA ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN

TEXTO ORIGINAL

El Proceso de Decisión Compuesta	625
Los Grados de Influencia	627
Los Modos de Influencia	629
Planeamiento y Revisión en el Proceso de Decisión Compuesta	631
El Proceso de Planeamiento	631
El Proceso de Revisión	633
Métodos de Revisión	633
Funciones de Revisión	634
Centralización y Descentralización	635
Lecciones para una Teoría Administrativa	640
El Área de Racionalidad	640
Alternativas Limitadas	641
Reorientación de Valores	641
Límites del Conocimiento	642
Racionalidad Individual y Grupal	642
Importancia de la Ubicación Organizacional	643
El Rol del Administrador	643
Conclusión	645

SIMON COMENTARIO

Medio Siglo de Crecimiento en la Teoría de la Organización	646
Las Relaciones Humanas	646
Racionalidad e Intuición	647
Teoría de la Contingencia	648
Relaciones de Autoridad	648
Computadoras y Comunicaciones	648
Identificaciones y Lealtad Organizacional	648
Cultura Organizacional	649
El Nacimiento de una Organización	649
Creación de la Administración de Cooperación Económica	649
Dolores de Parto	650
Representaciones Alternativas	651
Revisión y Selección de Bienes Básicos	651
El Abordaje de la Balanza Comercial	652
El Abordaje de la Cooperación Europea	652
El Abordaje del Compromiso Bilateral	652
El Abordaje del Banco de Inversiones	652
El Abordaje de la Política y la Administración	653
El Desarrollo de la Organización del Programa	653
La División de Organización y Administración	656
Las Consecuencias	658
La Escuela de Negocios: un Problema de Diseño Organizacional	659
La Base de Información de la Escuela Profesional	660
Educación Liberal y Profesional	661
Los Requerimientos de Conocimiento para la Investigación	661
Investigación Fundamental en Otras Escuelas Profesionales	662
Acceso a la Base del Conocimiento: los Negocios	663
Docentes con Experiencia Empresarial	664

Ejercicio de la Consultoría e Investigación de Campo.....	663
Acceso a la Base del Conocimiento: las Ciencias	664
Las Escuelas Profesionales en la Universidad.....	665
La Base del Conocimiento: Síntesis.....	665
Arte y Ciencia	667
Un Problema Paralelo: Investigación y Desarrollo	667
Conclusión.....	668

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	669
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	678
------------	-----

APÉNDICE

¿QUÉ ES UNA CIENCIA ADMINISTRATIVA?

TEXTO ORIGINAL

¿Qué es una Ciencia Administrativa?	683
Ciencias Teóricas y Prácticas	683
Proposiciones de una Ciencia Administrativa	684
Las Ciencias Naturales y Sociales	685
Las Expectativas como Factores en el Comportamiento Social	685
La Naturaleza de los Principios Administrativos	687

SIMON
COMENTARIO

No realizó ningún comentario.

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	689
--	-----

BIBLIOGRAFÍA

Citas.....	711
------------	-----

SUPLEMENTO I

DIFERENCIAS ENTRE LA TERCERA Y LA CUARTA EDICIÓN

BASUALDO

Observaciones, notas y referencias	717
--	-----

SUPLEMENTO II

MOMENTOS CON HERBERT SIMON

Primera parte.....	737
Segunda parte	742

EPÍLOGO	747
----------------------	-----

RESEÑAS	749
----------------------	-----