

# **LOS COSTOS OCULTOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

---

**RAQUEL F. SASTRE**

**Universidad de Buenos Aires. Argentina**  
**e-mail: rsastre@economicas.uba.ar**

---

## **RESUMEN**

Este trabajo trata sobre los costos que se ocultan en el proceso de evaluación que se produce antes y después de tomar decisiones. Antes, porque se evalúan las alternativas de acción y después porque se evalúan los resultados obtenidos. La evaluación implica un cambio en el aprendizaje del agente que toma la decisión y, si su visión de la realidad no es lo suficientemente amplia, probablemente caerá en sesgos e incurrirá en errores de evaluación que acarrearán costos.

En el trabajo se exponen ejemplos de situaciones de decisión que, en general, se toman en el rol del gobierno de la organización o de la alta dirección, relacionados con: el negocio, la convivencia profesional y la configuración institucional. Las conclusiones –que pueden resultar un aporte para las empresas de consultoría– ponen en evidencia la importancia del desarrollo de la capacidad evaluativa que se adquiere por medio del aprendizaje, principalmente abriendo la mente a conocimientos provenientes de otras disciplinas.

## **Palabras Clave:**

Toma de decisiones- Racionalidad- Costos de Gestión

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se inserta en el eje temático que aborda la gestión de costos orientada a la consultoría y los servicios para la toma de decisiones en empresas en general. En las próximas páginas el lector no encontrará ningún modelo para gestionar los costos aparentes, objetivos, tangibles. De lo que trata este trabajo específicamente es de los costos ocultos. ¿Cuáles son los costos ocultos? Justamente aquellos que no percibimos, y en los cuales incurrimos, como consecuencia de la elección de una alternativa de acción en el proceso de toma de decisiones.

Si entendemos a la acción humana como un proceso dinámico, cualquier acción de un agente A, sobre otro agente B (considerado genéricamente como su entorno), produce reacciones que generan nuevas acciones, conformándose un espiral de interacciones. Este proceso dinámico tiene una característica que es el aprendizaje que emerge de esta relación estructural.

Como el proceso de toma de decisiones es un tipo de acción humana, en él está implícito un proceso de aprendizaje definido como: “aquellos cambios que ocurren en la regla de decisión de un agente, originados por las experiencias tenidas al ir resolviendo sus problemas de acción”.<sup>1</sup> Esto significa que, toda vez que se tome una decisión y se la ponga en práctica los resultados satisfactorios, o no, que se obtengan de esa acción se constituyen como una experiencia que se incorpora como un aprendizaje para el decisor.

Para Pérez López estas experiencias, surgidas de la práctica, pueden significar tres cosas distintas: 1) la adquisición de un nuevo recuerdo, 2) el desarrollo de una habilidad operativa y 3) el desarrollo de una capacidad evaluativa. Este trabajo explorará la tercera alternativa.

Cuando el directivo o gobernante de una organización debe tomar una decisión a priori pone en funcionamiento su capacidad evaluativa para manejar sus motivos y sus impulsos hacia una determinada acción y diseña un escenario de los resultados posibles para cada alternativa de acción. Del mismo ocurre a posteriori cuando evalúa los resultados de la acción que eligió, es decir, las consecuencias de la decisión que tomó.

Estas evaluaciones, en general, además de ser incompletas están cargadas de sesgos y es por ese motivo que no permiten vislumbrar eventuales costos adicionales en los que se incurrió al tomar la decisión sobre determinada acción. Uno de los sesgos más comunes es el sesgo en beneficio propio que significa que: “excusamos nuestros fracasos, aceptamos el crédito por nuestros éxitos y, de muchas maneras, consideramos que somos mejores que la media”.<sup>2</sup>

En consecuencia es fundamental para el directivo desarrollar la capacidad de pensar evitando caer en sesgos, para no incurrir en costos ocultos. Esta capacidad colocada en la práctica cuando se evalúan las

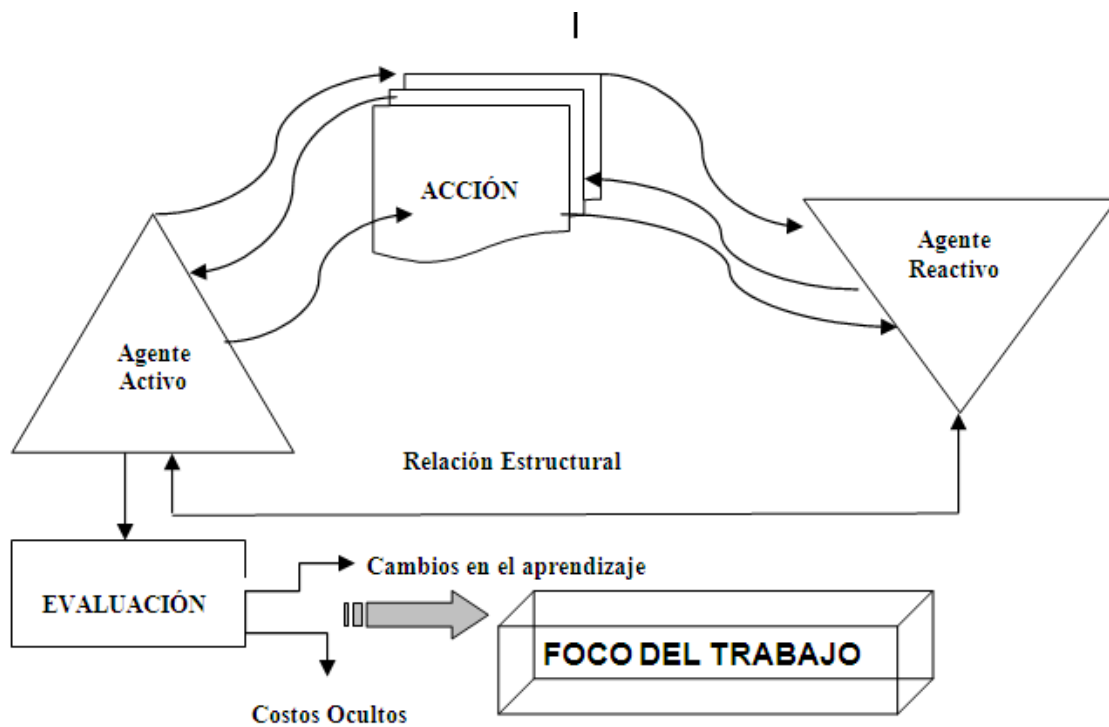
---

<sup>1</sup> PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991), p.51.

<sup>2</sup> MYERS, D. (2007), p.37.

acciones propias requiere entrenamiento y un aprendizaje interdisciplinario. Conocer las herramientas para toma de decisiones, como podrían ser los árboles de decisión y las cadenas de Markov, entre otras técnicas recomendadas por la teoría de la decisión, no es suficiente.<sup>3</sup> Es necesario también conocer conceptos de otras disciplinas como la psicología, la lógica y la psicología social, entre otras. Es común en el ámbito de los negocios que los directivos contraten los servicios de empresas de consultoría para obtener asesoramiento antes de tomar decisiones relevantes. En estas situaciones es recomendable que el consultor sea un facilitador en el proceso de auto evaluación de los resultados esperados u obtenidos como consecuencia de la toma de decisiones. De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, en el Cuadro 1 se resume cuál es el foco de este trabajo.

### Cuadro 1. Acción humana en las organizaciones



FUENTE: elaboración de la autora

<sup>3</sup> Para más informaciones sobre las herramientas de Teoría de la Decisión consultar PAVESI, P. *et al* (2004).

En las secciones siguientes se analizan algunos procesos de evaluación para la toma de decisiones por medio de ejemplos que ocurrieron en la práctica de la gestión. Luego, para finalizar, se presentan algunas conclusiones que se deducen de los ejemplos analizados y que contribuyen a poner en evidencia la importancia que tiene para los directivos el hecho de ampliar su visión de la realidad. Esta mejora de su capacidad analítica para la evaluación sólo se adquiere poniendo en práctica otra capacidad: la de aprendizaje.

## **2. EL MARCO DE ACCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

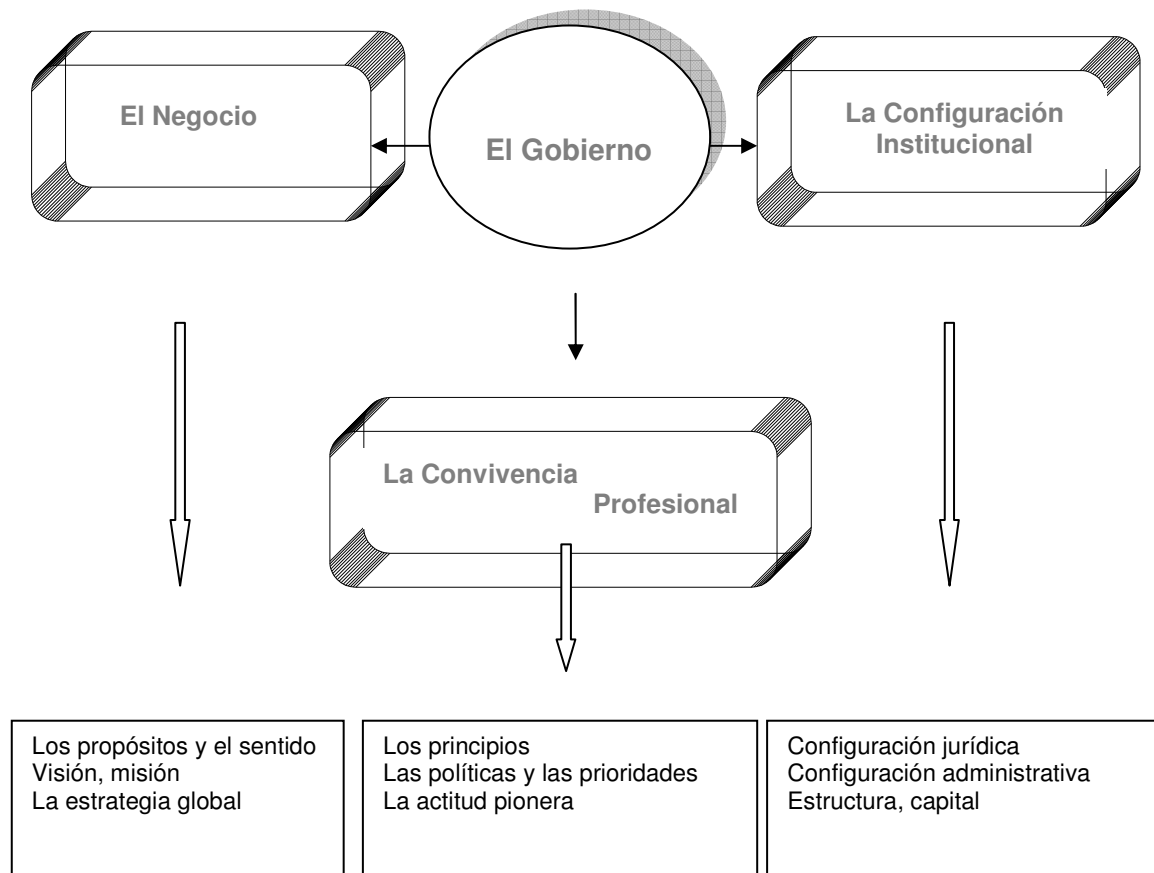
En esta sección se analizan algunos ejemplos de toma de decisiones por parte de los directivos. Para ordenar los ejemplos se seguirá el concepto de “política de empresa” que proponen Valero y Vicente junto con Lucas Tomás.

Los autores abordan cuatro ámbitos o aspectos fundamentales para enseñar a gobernar una organización empresarial: 1) El Gobierno o la Dirección, 2) El Negocio, 3) La Configuración Institucional y 4) La Convivencia Profesional.<sup>4</sup> De este modo, en este trabajo se relacionó el ámbito de Gobierno (o de la Dirección) con los otros tres ámbitos y de estas relaciones se deducen las decisiones más destacadas. Así las concernientes al ámbito del Negocio son, entre otras: la definición de los propósitos, la visión y la estrategia global del negocio. Las decisiones que se refieren al ámbito de la Convivencia Profesional son los principios y las políticas de la organización. Por último –siguiendo con el modelo de política de empresas– algunas decisiones relacionadas con la Configuración Institucional pueden ser, por ejemplo, la elección de la configuración jurídica y de la estructura de capital. En el Cuadro 2 se exponen las relaciones mencionadas que contribuyen a conformar el marco de acción que se utilizará para el análisis.

---

<sup>4</sup> VALERO y VICENTE, A. y LUCAS TOMAS, J. L. (2007).

## Cuadro 2. El marco de acción



FUENTE: Elaboración de la autora sobre la base del esquema de análisis de Valero y Vicente y Lucas Tomás.

En resumen lo que se muestra en el **Cuadro 2** es el marco de acción en el que se desempeña el directivo y algunas de las principales decisiones que le compete tomar. Equivocarse al tomar una decisión es algo común, principalmente en la persona del gobernante, un sujeto que pasa más de la mitad de su tiempo laboral tomando decisiones. Sin embargo, se escribe (y enseña) muy poco sobre las “malas” decisiones.<sup>5</sup>

La mayoría de los casos que se relatan en la bibliografía empresarial son de éxito organizacional. Es difícil imaginar a un potencial emprendedor, que anhela tener su propio negocio, comprando un libro sobre cómo fracasar en los negocios. La “realidad” del fracaso se tiende a atribuir a cuestiones de orden material, como por ejemplo, la falta de crédito, la falta de capital, de un socio más activo, de un producto más innovador. Pocas veces es atribuido a cuestiones más abstractas como son las cuestiones

<sup>5</sup> GILOVICH, T., GRIFFIN, D. y KAHNEMAN, D. (2002).

de los valores puestos en acción generando hábitos virtuosos. La persistencia, la humildad (o la falta de) es difícilmente atribuida a la falla de los emprendimientos, porque es más fácil atribuirlos a factores tangibles, como los de orden económico, por ejemplo.<sup>6</sup>

La ética entra en acción cuando existe un conflicto de intereses y es allí donde la toma de decisiones en la práctica puede fallar, porque fallaron los valores para fundamentarla.<sup>7</sup> Es común observar decisiones que contemplan sólo los resultados a corto plazo, perjudicando los de largo plazo. Este tipo de decisiones, denominadas estratégicas, se caracterizan por su amplitud. Abarcan un conjunto amplio de temas y tienen connotaciones que no se agotan en el ámbito del sector de ventas, de producción o de finanzas. Un ejemplo puede ser la decisión de fusionarse con un proveedor, cliente o competidor. Tienen largo alcance y, en general se asocian con una visión del, o de los, directivos.

Las decisiones estratégicas son relevantes y un error, por una mala apreciación de la realidad, puede tener consecuencias fatales para la organización, como producir su extinción. Algunos autores asocian a la dirección con el concepto de estrategia y surge la llamada “dirección estratégica”.<sup>8</sup> Los manuales de dirección estratégica recomiendan en primer lugar definir la posición estratégica, sobre la base del análisis previo del entorno y de las expectativas y propósitos de la organización. Luego será el momento de elegir la estrategia más apropiada y de ponerla en acción, definiendo el tipo de estructura y las posibles configuraciones. Estos enfoques tienen en común una mirada mecanicista de la función de la dirección, transformando los aspectos de gobierno como algo similar al “planeamiento”. Tanto el planeamiento como la estrategia, visto desde esta perspectiva mecánica, son válidos para *cierto* tipo de empresas. Algunas pueden, y en la práctica lo hacen, prescindir de ellos. Los directivos de las pequeñas empresas, principalmente cuando actúan en contextos macroeconómicos turbulentos, no planean a mediano plazo, ni elaboran estrategias de largo plazo; simplemente toman decisiones para el aquí y ahora, siguiendo algún sentido de subsistencia de la organización en el tiempo.

Esta mirada de corto alcance, justificada por el hecho de que las circunstancias macroeconómicas son inestables, es peligrosa. Se puede perder la noción del sentido de la organización y desviarse de los propósitos fundamentales. También propicia el accionar oportunista de grupos de interés que actúan en su propio beneficio, como puede ser el caso de circunstanciales socios capitalistas que entran en el negocio con un único fin especulativo.

Los planes tienen diferentes implicancias de acuerdo con el negocio al que se refieren. En algunas empresas, por las características de su producción, el planeamiento es fundamental. Por ejemplo en las

---

<sup>6</sup> LLANO CITAFUENTES, C. (2004).

<sup>7</sup> Algunos autores consideran que la integridad es la base sólida sobre la que se fundamenta un buen liderazgo. Véase PALADINO, M. *et al* (2007).

<sup>8</sup> JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006).

empresas agropecuarias. La necesidad de la rotación de los cultivos, el cálculo de la posible rentabilidad, entre otros factores, torna indispensable la elaboración de planes alternativos para sustentar la toma de decisiones. Pero este tipo de planeamiento no se confunde con los planes que orientan el futuro o el destino de la organización, y esto es algo más que estrategia, es el sentido de la organización, su razón de ser. El gobernante tiene que ser algo más que un estratega que sigue sus propias estrategias, tiene que ser una persona que contemple la demanda del grupo de personas que gobierna, sea esta tácita o explícita.

Para tomar decisiones, en general, se efectúa un análisis previo de la situación y se elabora un diagnóstico. Diagnosticar implica hacer una lectura de la realidad. Esta lectura estará orientada por criterios de relevancia de la persona que lo hace. Aquí juegan el marco analítico del decisor y el marco ético valorativo.<sup>9</sup> El primero orienta la descripción de la situación, es decir indica qué cosas son relevantes para observar. El segundo orienta en el sentido de pautar las normas de la acción a seguir, luego del diagnóstico.

No se puede hacer un diagnóstico sin un marco analítico, es decir, sin teoría, porque ella es la que orienta en la búsqueda. La teoría es quien ilumina la práctica, dice que si las cosas llegaron “hasta acá” probablemente seguirán un sentido “hacia allá”, de manera que se puede intervenir para cambiar el rumbo de los acontecimientos futuros. Los diagnósticos podrán ser completamente diferentes en función del *marco analítico – teórico*. El diagnóstico busca la coherencia y conduce al logro de los objetivos en consonancia con los propósitos de la organización.

La cuestión fundamental consiste en articular las diversidades para componer una unidad y la forma de tomar decisiones en el rol del gobierno será necesariamente diferente de acuerdo con las tareas y los requisitos de las mismas. Los valores orientan la acción más allá de los manuales de procedimientos o de las órdenes concretas.

¿Cuándo tomar la decisión de rediseñar las tareas para adecuarlas a los propósitos generales de la organización?

Para clarificar la respuesta se expondrá una situación a modo de ejemplo. Supongamos que en una empresa familiar de tamaño pequeño la estructura directiva está conformada por: el gobernante (dueño de la empresa), un director administrativo financiero, un gerente comercial y un gerente de fabricación. El propósito general de la compañía es mantener su presencia en el mercado, sin ambiciones de crecimiento vertiginoso ni de alcanzar altas contribuciones marginales. Su estrategia coherente con sus propósitos sería una estrategia pasiva-asociativa. La empresa se desarrolla de un

---

<sup>9</sup> POLO, L. (1995).

modo sano, desde el punto de vista financiero y con una convivencia profesional armónica entre sus participantes. Supongamos que el director administrativo financiero, una persona de extrema confianza del dueño y que tiene amplios poderes para representar a la sociedad, expresa su intención de retirarse de la organización para desarrollar un nuevo proyecto de vida profesional. Ante esta situación es necesario tomar una decisión sobre el futuro de este cargo de vital importancia para la empresa.

El marco teórico orienta al gobernante sobre qué decisión es más conveniente, dadas las restricciones que se le presentan. El diagnóstico que podría surgir del marco analítico-teórico es que en el mercado abundan los profesionales con el perfil requerido en la empresa. Además, si bien el cargo de director administrativo-financiero es importante, no es esencial en lo que refiere al cumplimiento de los objetivos generales, que dependen más del área comercial y de la productiva. Si a este planteo le agregamos una racionalidad económica, quizá lleguemos a la conclusión que en términos económicos será favorable a la empresa proceder a la búsqueda de un nuevo director que reemplace al anterior a un costo más bajo.<sup>10</sup>

El marco valorativo agrega una cierta complejidad al análisis. En este caso se podría pensar en rediseñar las tareas, adaptándolas a la nueva circunstancia y mantener la vinculación del director actual con la empresa. Por ejemplo el gobernante podría, utilizando sus competencias comunicacionales, conversar con el director y verificar si su nuevo proyecto profesional es incompatible con la posibilidad de reducir su jornada de trabajo en la organización actual. Si no lo fuera, es decir, si el director puede dedicarle algunas horas mensuales a la empresa en la que trabaja actualmente, entonces se podrían rediseñar sus tareas para mantenerlo en la organización. Se podrían delegar algunas a sus subordinados inmediatos, otorgándoles de ese modo mayores posibilidades de desarrollo profesional y se podría contratar los servicios de personas internas o externas para realizar otras. En una organización pequeña, en la que trabajan pocas personas y en armonía, este cambio sería más “suave” y adecuado al propósito general y a una estrategia que tiende al mantener un cierto *status quo*. Además pone en evidencia en la práctica del proceso de toma de decisiones (y no solamente en el discurso), que las personas son valoradas por sí mismas más allá de la “utilidad” que proporcionen a la organización.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Las denominadas teorías económicas de la organización tienden a utilizar este tipo de razonamiento. Para comparar las distintas corrientes teóricas a lo largo del pensamiento económico véase MARTÍNEZ-ECHEVARRIA Y ORTEGA, M. A. (2005).

<sup>11</sup> HABERMAS, J. (2003).



## 2.1 EL GOBIERNO Y EL NEGOCIO: PROPÓSITOS, VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA

La principal acción del gobierno, en relación con el negocio, es la definición de los propósitos y el establecimiento del sentido que tiene la organización. De esta visión se deduce la misión.<sup>12</sup>

En concordancia con estos propósitos globales se diseña la estrategia global, que luego derivará en estrategias específicas, como las de marketing, producción y finanzas, entre otras. A título de ejemplo podemos tipificar algunas estrategias.<sup>13</sup>

Como se mencionó al inicio de esta sección, de las estrategias globales se deducirán las específicas, como la de marketing y la de finanzas, que están contenidas en el plan de negocios. Las estrategias expansiva, intensiva, asociativa y ofensiva, a diferencia de las dos primeras, presuponen cambio y reacción. Las estrategias guían el comportamiento de la organización ante los diferentes escenarios que se presentan en su entorno de actuación. Como dijimos anteriormente guardan una relación de coherencia con los propósitos, pero los propósitos pueden ser similares, entre una organización y otra, y sus estrategias diferentes.

Supongamos que dos gobernantes tengan el mismo propósito que es dejar una empresa en funcionamiento para sus hijos. Ante una circunstancia adversa del entorno, como por ejemplo una situación recesiva del mercado, uno de ellos podría asumir una estrategia defensiva, mientras que el otro podría diseñar una estrategia asociativa que le posibilite superar la adversidad del medio. Esta diferencia en el comportamiento estratégico también es válida en el caso de grandes corporaciones, que estarán condicionadas por la posición que asuma su cuerpo de gobierno, el *board*, en el sentido de mantenerse fieles a sus propósitos, sean estos de corto o de largo alcance.

---

<sup>12</sup> CARDONA, P. y REY, C. (2005).

<sup>13</sup> Aquí utilizamos la tipificación del trabajo *La reconversión del sector agropecuario* efectuado por Roberto Martínez Nogueira. La estrategia **pasiva**, que comprende a la típica situación en la que no hay ningún cambio, el propósito es mantener el *status quo*. En la **defensiva** la empresa continúa operando en los mismos rubros y con el mismo modelo de producción, sólo que reduce los gastos operativos. En la estrategia **expansiva** el propósito es mantener el *status quo* en condiciones de crecimiento. El objetivo coherente con este propósito es aumentar la escala y la empresa asume un rol proactivo. En la estrategia **intensiva** los propósitos se relacionan con racionalidades a largo plazo, que muchas veces envuelven aspectos familiares de los fundadores en el sentido de la preocupación por la futura solidez para la sucesión de los negocios. En general los principales objetivos son el aumento de la productividad y, consecuentemente de la rentabilidad. La estrategia **asociativa** pone el énfasis en las relaciones, en el sentido de formar redes asociativas. En estos casos se estimulan los procesos de innovación e investigación y se busca desarrollar nuevas marcas y productos.

Al sumergirse en el análisis organizacional las estrategias son un poco más visibles que los propósitos, si bien estos últimos se pueden deducir porque, como enunciamos anteriormente, la lógica que impera es la racionalidad. De modo que ambos, propósitos y estrategias, guardan una cierta relación de coherencia. ¿Por qué una *cierta* relación de coherencia? Porque la racionalidad que se sigue puede divergir en función de la lectura que se haga de la realidad y de los valores que “gobiernan” al gobernante. Es en esta acción de elegir una alternativa posible en la que se pone en evidencia la capacidad analítica del directivo.

Para conectar los propósitos con las estrategias en el ámbito de los negocios, a continuación se presenta un ejemplo en el que se relatan las acciones de tres gobernantes de tres grandes organizaciones que actúan en el ámbito de los agronegocios y que, ante el mismo escenario macroeconómico, siguieron rumbos diferentes y todos tuvieron éxito, al menos en lo que se refiere al crecimiento y la rentabilidad de sus organizaciones. Las tres organizaciones que se describen en una década crecieron, se consolidaron y multiplicaron casi 10 veces su volumen de operaciones. Se trata de: Los Grobo Agropecuarios SA, El Tejar SAAC e I y de Cazenave y Asociados.

En la segunda mitad de la década de 1990, ante el proceso de transformación que se observaba en la fisonomía del sector agropecuario argentino, las tres organizaciones siguieron estrategias diferentes. Los Grobo optaron por la estrategia **ofensiva-asociativa**; tendieron a diversificar los negocios agregando valor a la producción y, al mismo tiempo, enfatizaron las relaciones con otras organizaciones en el sentido de formar redes asociativas.

El Tejar asumió una estrategia **expansiva** privilegiando el aumento de escala de producción y Cazenave prefirió una estrategia **pasiva-defensiva** que tendió a mantener el *status quo* como método defensivo desempeñando un rol de seguidor.

Estas diferentes formas de adaptación al nuevo ambiente institucional permiten comprobar que no existe una única estrategia exitosa y que el comportamiento organizacional guarda una estrecha relación con sus propósitos y su historia, que influye en el aprendizaje. La historia de Los Grobo se inicia como contratistas acopiadores y, a lo largo de su existencia, demostró claras aspiraciones a la tenencia de tierra. En cambio El Tejar se conformó por la vinculación de productores rurales orientados a la cría ganadera y, desde sus orígenes, valorizó las relaciones asociativas. Por su parte, Cazenave surge como consecuencia de la asociación de profesionales asesores en el sector agropecuario, por lo que organiza los medios de producción de manera altamente profesionalizada.

De modo que la preocupación de Los Grobo en agregar valor a la producción, desarrollar nuevas marcas, privilegiar la investigación y la gestión del conocimiento, puede ser vista como desarrollo de

capacidades movilizadas para la generación de una estrategia ofensiva o coherente con la búsqueda del ejercicio de un rol de liderazgo, así como también puede ser observada como capacidades acumuladas, a partir de una estrategia ofensiva coherente con los propósitos de la organización. En el caso de El Tejar se observa una fuerte coherencia entre sus propósitos expansivos y el rol proactivo en la búsqueda de asociaciones que le permitan aumentar la escala de producción con muy baja inversión en activos fijos. En el caso de Cazenave la estrategia defensiva adoptada se fundamenta en razones de productividad y la tendencia a mantener la cohesión del vínculo profesional-asociativo, que refleja el *ethos* de la organización en su origen.

Las tres organizaciones presentadas tuvieron un aspecto en común: todas evidenciaron la misma motivación para gestionar conocimiento intensamente en la aplicación de las tecnologías disponibles en ese período y todas reconocieron que los vínculos asociativos que construyeron en el pasado constituyen la fortaleza para proyectar el negocio a largo plazo. Ninguna de las compañías expresó propósitos que puedan ser considerados oportunistas o inmediatistas. Son tres propósitos diferentes: a) crear un negocio para los sucesores, b) fortalecerlo y c) ingresar en un negocio que se mostraba promisorio, pero, a pesar de las diferencias mostradas, todos en mayor o menor grado hicieron despliegue de la misma capacidad innovadora que dio origen a nuevas formas organizacionales.

## 2.2 El Gobierno y la Convivencia Profesional: Principios, Políticas y Actitud Pionera

Otra de las funciones fundamentales del órgano de gobierno es definir los principios que nortearán a la organización, así como las políticas generales de gestión, organización y comunicación. Las políticas contribuyen con la tarea de gobierno para superar los conflictos originados por la diversidad de intereses que coexisten en la organización, atendiendo al logro de una convivencia profesional armoniosa.<sup>14</sup>

Esta cuestión de la convivencia en armonía es muy difícil de lograr si no se exponen (y practican) claramente los principios de la organización y las políticas que de ellos se derivan.

En la actitud pionera, en general, se reflejan o confunden estos principios con el empresario mismo.<sup>15</sup> Su “modo de ser, decir y hacer”, muchas veces, son signos indicadores de los principios que sigue la organización.

---

<sup>14</sup> La globalización puso de manifiesto la necesidad de contemplar los impactos de los aspectos culturales en las organizaciones. Entre los numerosos estudios al respecto puede destacarse el trabajo de Hofstede en el área intercultural, que examinó la diferencia de valores en la empresa IBM en más de 60 países. Entre otros trabajos puede consultarse, HOFSTEDÉ G. (1980).

<sup>15</sup> FERNÁNDEZ AGUADO, J. y AGUILAR LÓPEZ, J. (2006).

El problema surge cuando se ponen en práctica las políticas, que muchas veces atienden a otra “lógica de poder” y que se traducen en actitudes hipócritas. Por ejemplo, entre los principios de una Universidad puede encontrarse alguno que enuncie: “la excelencia académica”. Este principio está en consonancia con el principal propósito de la organización educativa, sea ésta pública o privada, que por caso podríamos decir que es el logro de un nivel de alta calidad de educación disponible para la población. Sin embargo la política de incorporación de profesores al claustro académico, no necesariamente seguirá estos principios, ya que pueden organizarse grupos de poder entre los que forman parte del comité de evaluación de las oposiciones de los profesores candidatos, que atiendan a sus propios intereses para mantener “el poder”. En otras palabras, pueden favorecer la incorporación de personas conocidas y que responden a su grupo de interés, más allá de si éstas cuentan o no con un “nivel académico de excelencia”.

En la medida que estas divergencias entre el ser, decir y hacer se profundicen, la hipocresía tenderá a diseminarse en la organización, al punto tal de vaciar de sentido y contenido a sus principios, obviamente destruyendo sus propósitos originales y “politiquizando”<sup>16</sup> a la organización. Naturalmente en el largo plazo esta actividad tiene efectos adversos y esconde profundos costos medibles en términos de capital humano.<sup>17</sup>

En la literatura sobre gestión empresarial abundan las recomendaciones sobre los modos de enunciar los principios que nortean a la organización y sobre el describir claramente las políticas. Todo esto, principalmente, tendiendo a la denominada “transparencia en las comunicaciones organizacionales”.<sup>18</sup> También es profusa la bibliografía sobre cómo utilizar indicadores de desempeño que contribuyan con la tarea de medición, y posterior premiación (o sanción) de conductas, que forman parte del sistema del control de gestión.<sup>19</sup> Control que se supone necesario para el monitoreo del alcance de los objetivos que se trazaron en los planes derivados de las estrategias. De modo que no le faltarán al lector informaciones sobre estas cuestiones. Quizá lo que se encuentra en menor proporción es bibliografía que contribuya con la reflexión sobre algunas indagaciones como: ¿Qué hacer como gobernante cuando descubro que un determinado grupo de poder “administra” las políticas de la organización de acuerdo con su propio beneficio, perjudicando el cumplimiento de mis propósitos? A esta indagación se le puede agregar la complejidad de suponer que “dependo” de ese grupo de poder,

---

<sup>16</sup> Elegimos este término para diferenciarlo de politización, que refiere a la actividad política o a la actividad en la *polis*. Por “politiquizar” entendemos aquella actividad que, al contrario de tender al bien común de la *polis*, tiene como objetivo el beneficio exclusivamente individual, o de un pequeño grupo, puesto en práctica como un juego interno de poder.

<sup>17</sup> HURST, D. (1998).

<sup>18</sup> ECHEVERRÍA, R. (2001).

<sup>19</sup> Son muchos los modelos teóricos que recomiendan distintas formas de medir el desempeño global de la organización. Uno de los más conocidos es el Cuadro de Mando Integral de Comando. Véase KAPLAN, R. y NORTON, D. (2002).

es decir que no se puede simplemente prescindir de ellos y substituirlos. Otra indagación podría ser: ¿Qué hacer cuando, como partícipe de la organización, descubro que un determinado grupo de poder “administra” las políticas de la organización de acuerdo con su propio beneficio, alterando los propósitos originales de la organización con los cuales me identifico? También a esta indagación se le puede agregar la complejidad de suponer que “deseo”, o tengo una motivación potencial para continuar como partícipe con la intención de restituir los propósitos originales, es decir, promover un cambio cultural.

En el primer caso, considerado la problemática desde la perspectiva del gobierno, si el grupo de poder trabaja en su propio beneficio, se podrían calificar estas conductas desde lo anti- ético hasta lo ilegal, si, por ejemplo, desviara o utilizara recursos de la empresa como si fueran propios.

Es lógico que existan numerosos mecanismos, (la teoría de la agencia entre otras los recomiendan) para minimizar o corregir conductas oportunistas y, en los casos extremos de ilegalidad, los mecanismos que prevé la ley.<sup>20</sup> Sin embargo raras veces el gobernante apela a ellos, principalmente cuando, como se puso por caso, el directivo “depende” o “teme” de y por las acciones de estos grupos. Si, al contrario, ingreso en una organización y descubro que un grupo de poder con su accionar altera los propósitos originales con los cuales me identifico, la cuestión fundamental pasará por la voluntad de cambiarlos. Esto ocurre con una cierta frecuencia en las entidades sin fines de lucro, pero que administran recursos económicos, como es el caso de instituciones de educación o de salud pública o el caso de agrupaciones sociales por etnia o nacionalidad. En el primer caso los propósitos originales, que podrían haber sido enseñar o curar, se transforman en propósitos de subsistir para dar espacio económico o político a determinados grupos. En el segundo caso el propósito original que podría haber sido difundir la cultura y los valores de una determinada nacionalidad, se transforman en un espacio cerrado que sólo acoge algunos miembros cuyo único interés es reunirse entre ellos. En ambos casos la armonía de la convivencia profesional está comprometida. La única salida para promover un cambio profundo que priorice los propósitos fundacionales, si se desea hacerlo, es “desde adentro” trabajar para formar parte, quizá en un plazo largo, de ese grupo de poder que actúa en el corto plazo. Habrá que conformar alianzas con el poder instituido, aun cuando no se compartan sus principios y valores. ¿Es esta una conducta adecuada moralmente, o entramos en la hipocresía de una moral consecuencialista? He aquí un tema digno de reflexión.

---

<sup>20</sup> De los numerosos escritos con recomendaciones para minimizar las conductas oportunistas en las organizaciones, muchas están inspirados en el trabajo de Jensen y Meckling, los creadores de la teoría de la firma. Véase JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976).

## 2.3 El Gobierno y la Configuración Institucional: Jurídica, Administrativa, Estructura y Capital

La configuración institucional refiere a la decisión que el gobierno tome con referencia a la forma jurídica que tendrá la organización para operar. Es aquí donde se debería prever el esquema sucesorio de los principales socios o accionistas, así como también la configuración de la estructura del capital. Se hace referencia a “debería prever” porque en la práctica son pocas las empresas familiares en las que el empresario fundador prepara su sucesión. Muchos “dan por hecho” que el negocio será continuado por sus hijos, y muchas veces se llevan la sorpresa de que los hijos no quieren hacer lo mismo que sus padres.

En otros casos, como lo es el del Banco Itaú, el esquema sucesorio es hereditario, sin que ese factor sea condición suficiente. Se trata de una organización en la que, al estilo de las antiguas monarquías, se prepara al sucesor como futuro gobernante. Los miembros de las familias fundadoras (Setúbal y Villela) detentan la mayoría de los cargos directivos. Están a cargo de la presidencia y vicepresidencia del Consejo de Administración y, además, ocupan cargos en el Consejo Consultivo Internacional. Esta composición da cuenta de la fuerte impronta de empresa familiar que tiene el banco. Sin embargo, el enorme crecimiento, que lo ha convertido en uno de los mayores bancos privados brasileros, demuestra que consiguió superar los conflictos que generalmente se presentan para gobernar organizaciones de esta naturaleza. Uno de los factores que contribuyen a la gobernabilidad es la importancia que se otorga a la formación de los futuros directivos quienes, además de ostentar el nombre familiar, deben estar a la altura de las necesidades de la organización.

En la problemática de la configuración jurídica, es decir, la elección del tipo societario (que puede ser una sociedad anónima, de responsabilidad limitada o unipersonal), en muchos casos se tiende a optar por soluciones circunstanciales para atender a determinados beneficios tributarios. Algunos países, como es el caso de la Argentina y de Brasil, los gobiernos municipales y provinciales suelen ofrecer beneficios fiscales para atraer la radicación de empresas en su región. Dejando de lado los casos de organizaciones “fantasma” que sólo se arman con el fin de obtener beneficios tributarios, otras organizaciones conforman en el mediano y largo plazo nuevas unidades de negocios aprovechando estos beneficios. A modo de ejemplo podemos citar el caso de la provincia de San Luis que ofrecía desgravaciones impositivas en la década de 1990 si se compraban tierras y se plantaban olivos. Si la decisión se tomaba por motivos meramente fiscales, es decir, para reducir la carga tributaria, el problema surgía a los 5 años cuando había que preguntarse: ¿qué hago con las aceitunas? Esto ocurre

cuando la configuración institucional no está debidamente integrada con los propósitos de la organización.

Armar la estructura organizacional que atienda a las necesidades sucesorias, a la conveniencia tributaria y a la flexibilidad operacional es, en general, una tarea como la de armar un *puzzle* de difícil solución, en la que no siempre se pueden optimizar todas las variables. En estos casos entran en juego las habilidades del gobierno para revisar estas cuestiones periódicamente adecuando la configuración a las circunstancias que vive la organización. Entre las recomendaciones más usuales una de ellas es constituir un *holding* que detente la propiedad de los inmuebles y de activos inmateriales como la marca. Esta recomendación tiende a facilitar el proceso de venta de estos activos, que en algunos países es tortuoso en el sentido de la burocracia que envuelven. El *holding* también es útil a los efectos sucesorios. Si ella es la accionista o socia mayoritaria de la empresa operativa, en caso de fallecimiento de alguno de los socios, no se perjudican las operaciones durante el proceso sucesorio. Otra configuración jurídica es, por ejemplo, constituir diversas empresas con objetivos diferentes conformando, en su conjunto, el grupo económico. De este modo, de acuerdo con un planeamiento tributario el grupo se puede beneficiar, en términos de costos, al prestar servicios una empresa a la otra.

Si asimilamos la configuración institucional al dominio de las capacidades, es decir los recursos con los que cuenta la organización, materiales e inmateriales, es natural que la lógica que impere en este dominio sea la del usufructo. En este sentido cabe la reflexión acerca del *usus* de estas capacidades, principalmente en lo que refiere a las capacidades intangibles. El “uso” exhaustivo puede llegar al agotamiento y al fin de esas capacidades, ejercer un adecuado “usufructo” equivale a no dejar morir el “árbol”. Esta habilidad de equilibrio en el ejercicio del usufructo de las capacidades es válida también para el gobernante que, cuando se excede en sus auto-exigencias, se agota, se enferma o se infarta.

En general el cambio de la configuración institucional suele ser esporádico. En resumen: ¿Qué decisiones se relacionan con la configuración institucional?

1. Tipo de sociedad que se va a constituir (anónima, de capital abierto o cerrado, de responsabilidad limitada, etc.)
2. Quiénes serán los socios o accionistas (personas físicas o jurídicas)
3. Cómo será el aporte e integración del capital para su funcionamiento
4. Cómo se articulará el funcionamiento del negocio en términos de grupo económico

La tarea de tomar una decisión al elegir el diseño de la estructura organizacional que atienda a las necesidades sucesorias, a la conveniencia tributaria y a la flexibilidad operacional es bastante ardua y para ello también se requiere poner en práctica las capacidades innovadora y de aprendizaje del gobernante.

Es muy común observar, principalmente en las pequeñas empresas familiares, que no se actualiza el diseño fundacional y la configuración institucional acaba por no adaptarse a las circunstancias que vive la organización. Por ejemplo cuando los socios fundadores son personas mayores, continúan como directivos y la práctica de la gestión es ejercida por sus descendientes. O en los casos de socios que no tienen vínculos familiares entre ellos y desean incluir a sus descendientes en la gestión del negocio. Si no está lo suficientemente bien definido en los estatutos de la sociedad cómo está atribuido el poder de decisión sobre los asuntos fundamentales de la organización, pueden surgir problemas que causen, en el extremo, la “inmovilidad” de la organización. Por ejemplo cuando no se ponen de acuerdo con el grado de endeudamiento que los socios están dispuestos a asumir, o si se admiten o no nuevos socios y hasta qué porcentaje, si se reinvierten o no las utilidades y en qué porcentaje, entre otras decisiones estructurales.

En la literatura sobre gestión o *management* es común encontrar recomendaciones en el sentido de diseñar estructuras “adaptativas” y construir “organizaciones en red” que faciliten la gestión por proyectos.<sup>21</sup> Estas recomendaciones son muy valiosas y, en teoría, facilitan las operaciones tornándolas más eficientes. En la práctica un modo de lograr una estructura adaptativa es implantando un programa de mejora continua o un programa de gestión con calidad certificada.

A modo de ejemplo se puede mencionar el caso de una empresa agropecuaria con aproximadamente 20 personas. Si bien en la empresa se trabajaba con un adecuado sistema de control, la dirección entendió que la certificación en conformidad con las normas ISO 9001:2000, les permitiría implementar y mantener un sistema de gestión de calidad adecuado a las exigencias del comercio internacional y, principalmente, contribuiría con el diseño de una estructura flexible con integración de las distintas unidades productivas y contribuiría con la capacitación del personal y con la armonización de sus procedimientos.

En torno al tema de los sistemas de gestión con calidad certificada giran algunos presupuestos engañosos como que sólo las grandes empresas pueden trabajar bajo un protocolo de calidad, la certificación en normas de calidad sólo las necesitan las empresas orientadas a la exportación, quien

---

<sup>21</sup> MINTZBERG, H. (2001).



produce *commodities* no necesita certificarse en normas de calidad ya que no obtendrá ningún excedente de precio por sus productos certificados y que la implantación de un sistema de gestión de calidad es costosa lo suficiente para tornarse inviable en una pequeña o media organización. En este caso en particular la experiencia mostró claramente que una pequeña empresa que comercializa productos con precio *comoditizado*, no solamente pudo proyectar e implantar un sistema de gestión de la calidad, sino que también al hacerlo consiguió flexibilizar su estructura de modo que en los años siguientes le resultó sencillo, desde el punto de vista de diseño organizacional, incorporar una nueva unidad de negocios: la fabricación de aceite comestible. Esta nueva unidad de negocios surgió como consecuencia de una estrategia que apuntaba a generar valor agregado que le otorgase a la organización una sustentabilidad a largo plazo.

La implementación del sistema de gestión con calidad certificada contó con momentos de gran trabajo, donde a veces al personal le costaba entender el objetivo de la propuesta, pero el buen clima existente en la empresa permitió sobrellevarlos en forma positiva y obtener los resultados deseados. Como resultado, además de la obtención del certificado, se pudo observar claramente un cambio en la dinámica de la organización. El personal, que al inicio se mostraba escéptico sobre el logro de la certificación, comprobó que la organización, y ellos mismos, habían evolucionado.

La racionalidad instrumentalista, y en muchos casos utilitarista, que permea el mundo empresarial, no permite percibir los beneficios intangibles que un sistema de gestión con calidad provee, como es el cambio sensible que se produce en la cultura organizacional. Las tareas de armonización de los procesos que se desarrollaban en la organización convocaron a la interacción y participación del personal, lo que se tradujo en un alto grado de compromiso con su trabajo individual sumado a la cohesión grupal en torno a valores compartidos que surgieron de las mismas interacciones

Los procesos de toma de decisiones estructurales de orden jurídico, financiero, o los de implantación de un sistema de gestión con calidad certificada, son más complejos en la medida que el órgano de gobierno sea colectivo, como es el caso de algunas organizaciones sin fines de lucro, como escuelas, universidades, clubes de amigos y consorcios de propietarios, entre otros. En los consorcios, por ejemplo, el órgano de gobierno suele estar compuesto por un grupo de propietarios elegidos por asamblea, variando su número de acuerdo con los estatutos. Es muy común encontrar desacuerdos y peleas “paralizantes” cuando se trata de decidir acerca de gastos e inversiones. Una mejora en el edificio, como ampliar la pileta o renovar los jardines y la iluminación, por ejemplo, puede ser entendida como una inversión que agrega valor a cada uno de los inmuebles que integran el consorcio o como un gasto superfluo.

También es interesante cómo se comportan las personas cuando forman parte de este órgano de gobierno colectivo. Muchas veces se sienten “poderosos” en lo que refiere a la toma de decisiones, ya que no dependen de la aprobación de nadie para gastar, no miden recursos e incurren en gastos superfluos. Casos similares de arduos procesos de negociación para llegar a un consenso ocurren en las sociedades de amigos o sociedades culturales. En estos casos las luchas de poder suelen ocurrir en torno a la decisión de qué área priorizar cuando se trata de asignar recursos. En algunas sociedades organizadas para difundir la cultura de una determinada nación en el exterior, el órgano colectivo de gobierno, que en general dispone de recursos escasos, debe decidir sobre en qué área poner el énfasis si en la difusión del idioma, los bailes, las comidas o las tradiciones. Muchas veces el país de origen destina fondos para apoyar a estas sociedades en el exterior y lo hace estableciendo un fin específico para estos recursos, para agilizar el proceso decisorio. En los colegios y universidades públicas el órgano de gobierno suele estar compuesto por los diversos actores involucrados, como los docentes, el personal no docente, los alumnos y en algunos casos los padres. La toma de decisiones sobre asuntos estructurales en estos casos presenta la complejidad de la diversidad de intereses, algunas veces contrapuestos, que están presentes en el órgano de gobierno.

La superación de estas dificultades, en la mayoría de los casos, se logra con una comunicación abierta, principalmente abierta para escuchar las razones de los otros, y también poniendo en práctica la capacidad de negociación que requiere una cierta dosis de generosidad para conceder triunfos a la otra parte.

### 3. CONCLUSIONES

En la sección anterior se describieron algunas situaciones en las que el directivo (agente activo) puso de manifiesto su capacidad evaluativa para tomar decisiones sobre diferentes aspectos referidos al negocio, a la configuración institucional y a la convivencia profesional. ¿Qué conclusiones se pueden deducir? En principio todas las situaciones descritas significaron, en mayor o en menor medida, una decisión sobre algún cambio organizacional. De modo que, antes de extraer las conclusiones es necesario reflexionar al respecto de estos procesos de cambio.

El discurso de la dirección sobre la necesidad del cambio y de la innovación, tiende a ser más intenso de acuerdo con las características de las organizaciones. Así, por ejemplo, una empresa dedicada a la minería tiene una menor presión del contexto que una prestadora de servicios publicitarios o un fabricante de productos de consumo masivo. Frecuentemente los procesos de cambio son proclamados como necesarios para el “rejuvenecimiento” de la organización, algo así como un *peeling* organizacional. Sin embargo es preciso tener un cierto cuidado con la oportunidad en términos de tiempo y espacio en el que se los lleva a la práctica. Un *peeling* demasiado profundo, aplicado durante un tiempo excesivo, produce daños a la piel (descamación excesiva y quemaduras), puede llegar inclusive a deformar el cuerpo. Del mismo modo ocurre en las reorganizaciones. Procesos de cambios bruscos, intensos o prolongados pueden dañar a la organización hasta el punto de perder su propia fisonomía.

Algunos cambios son irreversibles, por ejemplo el tecnológico que ocurrió en las organizaciones que actúan en el sector agropecuario argentino, como la siembra directa, el ensilaje de los granos en silos bolsa, entre otros. Son procesos que no vuelven atrás. No tiene más sentido, ni desde la perspectiva económica ni desde la social, volver a la siembra convencional con arado a tracción animal. También existen, y es necesario tomar cuidado, los cambios “de moda”, los dogmáticos, los que “hay que hacerlos porque hay que tenerlos”. Estos son cambios agregados, que no adicionan valor, al contrario, aumentan los costos. Esta situación ocurre con frecuencia en el ámbito de las tecnologías de la información. “Hay que tener SAP” (o cualquier otra tecnología de información), cuando en realidad, el tamaño de la empresa y la simplicidad de sus operaciones no lo requieren.

En los procesos de cambio suelen elaborarse planes para su implementación. Salirse de estos “planes” no significa necesariamente caer en el fracaso de la implantación y sumergirse en un caos. Es importante entender la resistencia al cambio como una fuerza que tracciona a la organización para volver a su *status quo*, a la rutina; se autoproducen las condiciones para continuar haciendo lo mismo.

¿Qué conclusiones se pueden extraer del punto 2.1 en el que se relaciona la acción del Gobierno y el Negocio?

En este caso puede verificarse que todos los directivos de todas las empresas elaboraron diferentes estrategias en las últimas décadas, en todos los casos coherentes con los propósitos de la organización y todas tuvieron éxito, ¿por qué? Lo que se puede encontrar como rasgo común entre las tres organizaciones es la motivación para generar y aplicar conocimientos que en ese momento estaban a disposición, como las innovaciones tecnológicas de su sector. También todos demostraron haber aprendido de un modo positivo que los vínculos asociativos que se generaron en el pasado constituyen bases sólidas para proyectar la organización hacia el futuro. Las tres organizaciones crecieron y se consolidaron sobre la base de las interacciones asociativas que tuvieron en el pasado y que se traducen en una palabra: confianza. En la medida que aumenta la confianza se facilitan las relaciones y se minimizan los costos de las transacciones.

En las situaciones presentadas en el punto 2.2 –que relacionan al Gobierno con la Convivencia Profesional– parece ocurrir lo contrario, es decir, que las diferencias entre el *ser – decir – hacer* socavan la confianza e inducen a un aprendizaje negativo. Para actuar en estas situaciones de ambigüedad y desconfianza, en las que un grupo manipula el poder en su exclusivo beneficio, el directivo precisará de un amplio marco analítico que le permita “leer entre líneas”. Para lograrlo es necesario recurrir a estudios interdisciplinarios que contribuyan a ver lo que en Psicodrama se denomina la “escena latente”. La lectura de la llamada escena latente, también es muy útil para prevenir actitudes desleales que, como se vio acarrear altos costos. Cuando se descubren cuestiones como las relatadas de desfalque, el hecho de no denunciarlas penal o profesionalmente, envuelve costos ocultos.

Muchas veces el temor a las consecuencias que puede acarrear una denuncia se genera por no haber evaluado correctamente las alternativas. Quizá a la empresa afectada le conviene económicamente no incurrir en gastos de juicios, pero ¿qué pasa con la sociedad? Si todos hicieran lo mismo habría un gran número de delincuentes disponibles en el mercado de trabajo que generarían otro tipo de costos: el de obtener informaciones extras sobre sus antecedentes, ya que las del sistema institucional son insuficientes, (sea en el ámbito jurídico o el ámbito de los consejos profesionales). En otras situaciones como en los casos de los grupos de poder, en cuestión de aportes interdisciplinarios, la Psicología Social y la Política son muy útiles como saberes prácticos cuando se trata de gestionar organizaciones sin fines de lucro u ONG’s.

En el caso del punto 2.3 en el que se relacionan las decisiones del Gobierno con la Configuración Institucional, los costos ocultos subyacen en la elección de un tipo societario “más barato”. Esta visión restringida no tiene en cuenta, por ejemplo, cuánto cuesta la inmovilidad de una organización debido a luchas por la sucesión societaria. En otro caso los costos de implantación de un sistema de producción con calidad certificada (ISO 9001:2000) se compensaron ampliamente con los beneficios de una “estructura flexible” que permite la reconversión empresarial sin tener que recurrir al recambio del personal que, obviamente, supone mayores costos económicos y sociales.

En resumen las principales conclusiones que se pueden extraer de este trabajo son: 1) Cuanto mayor el desarrollo de la capacidad evaluativa de los directivos (que se adquiere con el aprendizaje), menores serán los costos ocultos por errores u omisiones en la evaluación de la realidad en el proceso de toma de decisiones, 2) El aprendizaje implica un esfuerzo en el sentido de “abrir la mente” para incorporar conocimientos de otras disciplinas y también para gestionarlos, poniéndolos en práctica y 3) Es recomendable que las empresas de consultoría en general y los consultores en particular, promuevan “ejercicios” que organicen y faciliten el pensamiento de sus clientes. Muchas veces la solución de los problemas reside en el portador del problema (como un anticuerpo) y sólo es necesario ponerlo en evidencia y luego en acción.

### **BIBLIOGRAFÍA:**

ALTER, Norbert, (2001), “Inovação, Risco e Transgressão nas organizações” en *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, Eduardo Davel *et all* (organizadores), Atlas, São Paulo.

ARGYRIS, Chris, (1968), *Las barreras interpersonales a la toma de decisiones*, FCE-UBA, Buenos Aires.

ARGYRIS, Chris y SCHÖN, Donald A., (1978), *Organizational learning*, Addison-Wesley, Massachusetts.

CARDONA, Pablo y REY, Carlos, (2005), *Dirección por misiones*, Deusto, Barcelona.

CHANLAT, Jean François, (1994), *O individuo na Organização, dimensões esquecidas*, Volume II, Atlas, São Paulo.

DAVENPORT, Thomas y PRUSAK, Laurence, (2001), *Conocimiento en acción*, Prentice Hall, Buenos Aires.

ECHEVERRIA, Rafael, (2001), *Ontologia del Lenguaje*, Granica, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ AGUADO, Javier y AGUILAR LÓPEZ, José, (2006), *La soledad del directivo*, Empresarial, Madrid.

- FLORES, Fernando C., (1982), *Management and Communication in the Office of the Future*, Logonet, Berkeley.
- GILOVICH, Thomas, GRIFFIN, Daniel y KAHNEMAN, Daniel, (2002), *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HABERMAS, Jürgen, (2003), *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*, Paidós, Barcelona.
- HURST, David, (1998), *Crisis y renovación. Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*, Temas, Buenos Aires.
- HOFSTEDE, Gert H., (1980), *Culture's consequences*, Sage, Beverly Hills.
- JENSEN, Michael C. y MECKLING, William H., (1976), "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Capital Structure", *Journal of Financial Economic*, n° 3, pp.305-60.
- JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard, (2006), *Dirección estratégica*, Pearson, Madrid.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, (2002), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión, Barcelona.
- LLANO CITAFUENTES, Carlos, (2004), *La humildad del directivo: ¿necesita el empresario ser humilde?*, Ruz, México.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA y ORTEGA, Miguel Alfonso, (1983), *Evolución del pensamiento económico*, Espasa-Calpe, Madrid.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA y ORTEGA, Miguel Alfonso, (2005), *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- MINTZBERG, Henry, (2001), *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.
- PALADINO, Marcelo, DEBELJUH, Patricia y DEL BOSCO, Paola, (2007), *Integridad, un liderazgo diferente*, Emecé, Buenos Aires.
- PAVESI, Lucía, PAVESI, Pedro, BONATTI, Patricia y AVENBURG, Daniel, (2004), *La Decisión*, Norma, Buenos Aires.
- SCHEIN, Edgar H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WEICK, Karl E., (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- WATZLAWICK, Paul, (1976), *¿Es real la realidad?*, Herder, Barcelona.