

XXXVIII SIMPOSIO NACIONAL  
DE PROFESORES DE PRACTICA PROFESIONAL  
Universidad Nacional Santo Tomas de Aquino  
Tucumán 25 y 26 de Agosto de 2016

PRESENTACION DE TRABAJO

**Título: “LOS COSTOS INVISIBLES Y SU DINAMICA DE GESTIÓN PARA LA  
ATENCION DE LOS MISMOS”**

Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Prof. Karina del Valle Gramajo  
Facultad: Ciencias Económicas y Estadística – Universidad Nacional de Rosario

estudiogrami@estudiogrami.com.ar

1. *Introducción*
2. *Encuadre académico*
3. *Temas Generales*
4. *Definiciones de la Práctica*
5. *Dinámica de Gestión Correctiva*
6. *Resumen*
7. *Conclusión*
8. *Bibliografía Referencial*

## **1. INTRODUCCION**

Este trabajo ha sido elaborado especialmente para el XXXVIII Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional y tiene por objeto rescatar un tema que hace ocho años (2008) estaba incluido en el trabajo “LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL O DE PROCESOS” presentado en el XXX Simposio de Profesores de Práctica Profesional en conjunto al contador José María Vitta (Prof. Titular de la Práctica Profesional II de Aplicación en Empresas de Economía Solidaria), habiendo comenzado con el tratamiento de la temática en el año 1996.

## **2. ENCUADRE ACADEMICO**

Dirigido a alumnos del 4° y 5° año y egresados de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, esta aproximación a la práctica consta de un seminario intensivo, extracurricular, de 20 horas reloj de estudios y reflexiones para la acción. Cinco clases en total de cuatro horas reloj cada una: dos días viernes y tres días sábados. Viernes de 18.00 a 22.00 y sábados de 09.00 a 13.00.

## **3. TEMAS GENERALES**

- a) Aquilatar los términos.
- b) Los Cambios de este Tiempo y cómo Influyen en la Cultura Organizacional.
- c) Cultura Enfermante y Cultura Sanadora.
- d) Persona Física y Persona Jurídica.
- e) Los Cambios de Paradigmas a Través de la Paradoja.
- f) Pecados Capitales. Estructura de Costos Visibles e Invisibles.
- g) El Triángulo de la Calidad Integral.
- h) Partícipes Sociales: Modelo de relaciones. Metodología para identificar los Costos Invisibles.

## **4. DEFINICIONES DE LA PRÁCTICA**

- a) Aquí vamos a buscar hablar con rigor, decodificando los conceptos para consolidar un lenguaje común.

Para ello, siguiendo la buena costumbre de los semánticos siempre conviene, antes de considerar un tema, fijar términos.

*¿Qué entendemos por?:*

**Cambio:** “Mudanza” de lo anterior a lo nuevo.

Como en toda mudanza debemos revisar lo que tenemos. Conservando lo valioso y desechando lo obsoleto y hacernos cargo de los resultados mirando atentamente cómo en las Organizaciones, la Macroeconomía influye y va a incidir en nuestros emprendimientos y como nuestra Microeconomía puede adaptarse a los vaivenes que aquella va determinando, anticipándose a esos cambios con una tarea enfocada a optimizar la gestión organizacional avanzando a adaptarse a los paradigmas que la hora instala para poder sobrevivir y crecer.

**b) Los cambios de aquél y de este tiempo fueron y son:**

- ❖ Tecnológicos
- ❖ Sociales
- ❖ Económicos
- ❖ Políticos
- ❖ Organizacionales

Que influyen la Cultura de las Organizaciones.

**Cultura:** Entendida como el “modo de ser y hacer” de una persona, organización o país; es un concepto, por demás, polisémico admitiendo las más variadas lecturas; para el propósito que nos anima, desde un enfoque antropológico, entendemos cultura como una “construcción social desde relaciones desiguales de poder”. El que tiene el poder instala “su” Cultura.

**Poder:** es la capacidad que tiene una persona, un grupo, una organización, un país para tomar una decisión, aplicarla y mantenerla.

Todo ello, sin desconocer las “redes del poder” bien definidas por Michael Foucault.

**c) Cultura Enfermante y Cultura Sanadora.**

“**Lo social**” es el complejo tramado que abarca lo histórico, lo político, lo ideológico y lo económico, articulándose en forma tensa, a veces contradictoria, pero siempre efectiva, con lo cultural”. Por ello es que hablamos de Culturas Sanadoras y Culturas Enfermantes.

**Enfermo:** (etimológicamente: *sin fuerzas*) en hebreo se traduce “*sin proyecto*”, es aquél organismo que no puede realizar sus proyectos.

Uno de los ejemplos más preclaros de este concepto lo dio el Dr. Ramón Carrillo cuando hace más de cincuenta años dijo: “*Frente a las enfermedades que genera la miseria, frente a la angustia, la tristeza y el infortunio social de los pueblos, los microbios como causa de enfermedad son unas pobres causas*” (Maglio 1996).

Todo el dinámico proceso de salud y enfermedad está fuertemente imbricado en la Cultura, entendiendo por Cultura: “todo complejo que incluye conocimiento, ciencias, arte, moral, leyes, costumbres, y toda clase de disposiciones y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”. (Taylor 1874).

Por eso decimos que hay una cultura para la vida y otra para la muerte.

Y entendemos que, así como el ser humano debe sentirse el emprendimiento más importante de su vida. (hombre-empresa), la Organización debe vivirse como un ser humano colectivo, y su primer valor superior debe ser subsistir. Organismo que

SUEÑA, PIENSA, TIENE LOGROS, ACIERTOS, ERRORES Y FRACASOS, que vive, se enferma y puede morir.

“La vida vale por el uso que de ella hacemos, por las obras que realizamos. No ha vivido más el que cuenta más años sino el que ha sentido mejor un ideal”. (José Ingenieros).

#### **d) Persona Física y Persona Jurídica. Necesidades Básicas.**

Tanto la “Persona Física” como la “Persona Jurídica” para vivir necesitan (al menos) satisfacer cuatro deseos básicos: Seguridad y Estabilidad, Afectos, Autoestima y Dinero, que en la Persona Jurídica deben ser equilibrados. Priorizando la Subsistencia de todos y cada uno de ellos para poder vivir en armonía.

“La biología y la antropología filosófica más cualificadas, actualmente han llegado a un consenso mundial respecto a la afirmación que el hombre es un ser de encuentro, vive como persona y se perfecciona como tal creando relaciones de encuentro con las demás personas”. (Dr. Alfonso Lopez Quintas).

Entre las relaciones “de encuentro”, las relaciones laborales son la base, forma y fondo del primer valor universal, la supervivencia. En función de este valor supremo satisfacemos aquellas necesidades básicas vitales.

Los seres humanos vivimos, encuentros, desencuentros y encontronazos. Los emprendimientos nos convocan a directivos, asalariados (empleados, operarios y técnicos) y nos comprometen a sumar nuestro esfuerzo a la sustentabilidad de las organizaciones. El esfuerzo de todos los involucrados. No hay emprendimientos sin su personal; no hay empleados, operarios, técnicos, directivos, sin emprendimiento. Sostener lo contrario es absurdo y como tal debemos entenderlo.

Todo lo anterior decodificado para un discurso común y sin equívocos.

La Cultura además está configurada por:

- Costumbres
- Rituales
- Tradiciones
- Conceptos
- Instituciones
- Valores
- Paradigmas
- Personalidades
- Comportamientos

y toda clase de disposiciones y de hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de una comunidad.

e) ¿Cuál será, ahora, entonces el marco paradigmático de estos tiempos que corren? (Según José María Gasalla)

#### **Los Cambios de Paradigmas a través de la Paradoja**

. CRECER

pero

ACTUAR COMO PEQUEÑOS

. ACTUAR (con rapidez)	pero	TOMARSE TIEMPO
. INNOVAR Y DIVERSIFICARSE	pero	MANTENERSE en lo que se SABE HACER BIEN
. Aplicación intensiva de TECNOLOGIAS	pero	MAYOR HUMANIDAD
. Mantener el EQUILIBRIO	pero	ASUMIR RIESGOS
. Más COMPETITIVIDAD	pero	MAYOR COOPERACION

Recordar que cuando un paradigma cambia, todos vuelven a cero.

Otros marcos teóricos a tener en cuenta son:

**f) Pecados Capitales. Estructura de Costos visibles e Invisibles.**

Los SIETE PECADOS CAPITALES, que se incurren en la administración de las Organizaciones y aquí analizamos de manera especial el tema Estructura de Costos No Competitiva, considerando en ella los denominados Costos Invisibles.

- 1- *Inconsistente calidad de productos y servicios.*
- 2- *Lenta respuesta al mercado.*
- 3- *Falta de productos innovadores y competitivos.*
- 4- ***Estructura de costos no competitiva.***
- 5- *Inadecuada participación de sus empleados.*
- 6- *Indiferente servicio al cliente.*
- 7- *Ineficiente asignación de recursos para educación y capacitación continua.*

Tomando para este trabajo tan solo uno de los ejes antes mencionados, observando los aspectos que influyen la magnitud de los costos, podemos advertir:

- a- Naturaleza del negocio.
- b- Nivel tecnológico.
- c- Calidad del clima de la organización.

*Recordamos, que el costo que no agrega valor ha sido estimado en alrededor del 33% de la facturación en las industrias manufactureras y del 40% en las empresas de servicio.*

Los costos visibles, como bien sabemos, son aquellos que se registran en los libros contables de la empresa. Los costos invisibles no son relevados por ningún sistema contable. En muchos casos suelen ser más importantes que los visibles, con el agravante que por su intangibilidad son difíciles de:

- Identificar.
- Reconocer.
- Aceptar.
- Corregir.

Si bien el tipo de costos para la organización es propio de la actividad que desarrollan debemos tener en cuenta que hay un precio del cumplimiento para asegurar que las cosas se hagan bien desde la primera vez y un precio del incumplimiento.

Son costos invisibles aquellos determinados por:

- Desperdicio de materiales.
- Garantías.
- Inventarios.
- Administración del Tiempo Gerencial.
- Administración del Tiempo del Personal.
- Ventas perdidas.
- Clientes insatisfechos.
- Pérdida de imagen.
- Tiempo de reacción.
- Inventarios ocultos.
- Máquinas paradas.
- Problemas de entrega.
- Falta de participación y trabajo en equipo.
- Problemas psicosociales.

Principales problemas psicosociales:

- 1- Percepciones individuales diferentes.
- 2- Percepciones colectivas diferentes.
- 3- Juegos de poder.
- 4- Juegos psicológicos.
- 5- Falta de uniformidad conceptual de gerencia (no se aclara el sentido de los términos de uso corriente. En algunas empresas se realiza un diccionario de la empresa).
- 6- Falta de uniformidad conceptual tecnológica.
- 7- Falta de Manuales de Funciones, Misiones, Procedimientos y Sistema Interno de Control de Flujo Laboral.
- 8- Falta de criterios para valorizar los esfuerzos individuales y colectivos (en el equipo y entre equipos) y el trabajo realizado (premios, castigos, falta de evaluaciones de desempeño).

- 9- Conflictos exacerbados y constantes.
- 10- Reuniones sin resultado.
- 11- Reuniones largas y anodinas.
- 12- Intrigas.
- 13- Chismes.
- 14- Bajos índices de desempeño.
- 15- Excesos de ausentismo.
- 16- Abandono de la tarea con justificación o sin justificación.
- 17- Exceso de atrasos en el cumplimiento de la tarea.
- 18- Incumplimiento del horario laboral, llegadas tarde, retiros anticipados.
- 19- Excesos de reclamos de clientes.
- 20- Ambiente desorganizado.
- 21- “Batata Caliente”.
- 22- Competencia interna desleal.
- 23- Clima de insatisfacción denso o pesado.
- 24- Irritabilidad emocional y grupal.
- 25- Ansiedad.
- 26- Ocultamiento o retaceo de datos o información.
- 27- Barreras comunicacionales adentro y hacia afuera.
- 28- Celos.
- 29- Envidias.
- 30- Poca o ninguna ayuda mutua.
- 31- Falta de solidaridad.
- 32- Excesos de reclamos en los gerentes.
- 33- Falta de integración entre los niveles jerárquicos.
- 34- Errores fatales en la gestión dirigenal:

- Rehusar responsabilizarse.
- Fallar en promover el desarrollo de la gente.
- Tratar de controlar los resultados en lugar de influir en el pensamiento.
- Juntarse con el grupo inapropiado.
- Dirigir a todas las personas de la misma manera.
- Olvidar la importancia de las utilidades.
- Concentrarse en los problemas más que en los objetivos.
- Actuar como compañeros, no como jefe.
- Dejar de establecer normas.
- Fallar en el entrenamiento de la gente.
- Tolerar la incompetencia.

- Reconocer los méritos únicamente a los máximos realizadores.
- Tratar de manipular a la gente.

35- Falta de mayor focalización en la atención al cliente (el cliente es visto como un mal necesario).

36- Falta de visión de trabajo en equipo.

37- Práctica inconsistente de “gerencia participativa”.

38- Lentitud en el flujo de la información.

39- Acomodos.

40- Preocupación por la permanencia en el poder.

41- Desmotivación.

42- Desinterés

43- Indecisión ante cada decisión.

44- Postergación de acciones necesarias.

45- Contrataciones sin criterio.

46- Cambios sin criterios lógicos.

47- Robo de instrumental y material.

48- Utilización de instrumental y materiales para fines particulares.

49- Macrocefalía (demasiados “caciques”).

50- Microcefalía (demasiada centralización).

51- Obesidad (demasiados empleados sin sentido).

52- “By pass”: presidente, director o gerente que ignora a los jefes o encargados y se relaciona directamente con el personal subalterno.

53- Alta rotatividad.

54- Informes excesivos.

55- Bajo estímulo para renovar o cambiar de funciones.

56- Desconocimiento de la tarea del otro.

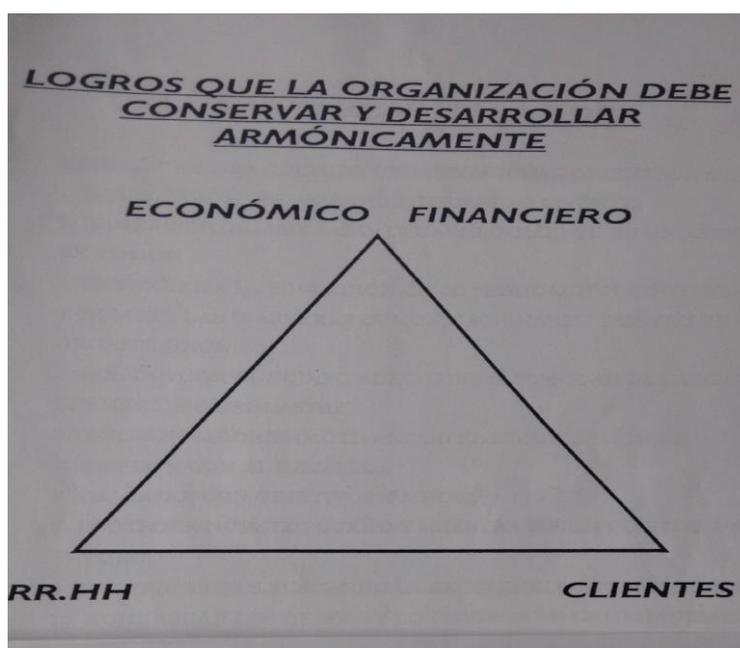
Estos son algunos de los costos invisibles expresados en una visión general, ya que luego, en un análisis por rubros y tipos de emprendimientos, aparecerán otros para cada una de las funciones: de producción, administración y Marketing.

#### g) **El Triángulo de Calidad Integral**

El triángulo de la Calidad Integral, observa al emprendimiento como si fuese una mesa de tres patas. Mesa ésta que debe crecer pareja. Una de esas patas es el apoyo Administrativo, Económico-Financiero y Contable; otra es la Unidad de Marketing en donde el CLIENTE (no sólo hay que TENER un cliente sino MANTENERLO) debe ver satisfechas sus necesidades o requerimientos con la calidad que esté en condiciones de pagar y la tercera es el Factor Humano de la empresa o Cliente Interno (de la misma manera que al anterior no sólo es necesario tenerlo sino mantenerlo), mal llamados Recurso Humano, los seres humanos no somos un recurso (término acuñado en la revolución industrial -1750-) los tomaban y si no eran lo productivo que requerían eran fácilmente cambiables –como una tuerca-, hoy algunos también consideran a las personas como un recurso. El ser Humano no es un recurso TIENE recursos reales y potenciales, que puede desarrollar si tiene voluntad de hacerlo y si la organización lo ayuda. Mañana va a valer mucho más que hoy.

Esa mesa de tres patas debe crecer pareja y armónica. Si en beneficio de una de ellas, las otras no crecen equilibradamente la mesa se desequilibra. Ese equilibrio es lo que se persigue con la atención de los Costos Visibles y los Costos Invisibles.

Consideramos a este punto Calidad Integral y no Total, porque la expresión Total es algo terminado y acabado. La filosofía de Calidad Integral es la de un proceso abierto y en búsqueda permanente de ese equilibrio armónico.

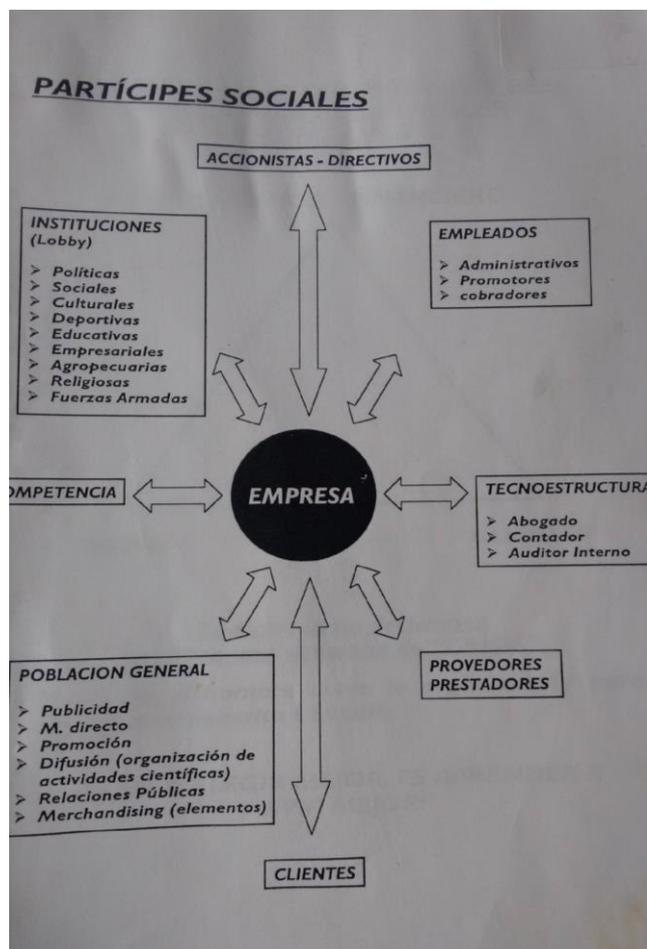


## h) Los Partícipes Sociales: Modelo de Relaciones.

El más importante de los Partícipes Sociales es el que representa al Empresario o los Emprendedores que asumieron el riesgo. Pero la empresa debe estar toda orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos de los Clientes Externos e Internos.

**Cliente:** etimológicamente “el que necesita de mi”. Por lo tanto todos somos clientes: consumidores, asociados, pacientes y miembros de las empresas y los diferentes organismos públicos y privados.

Del mismo modo veremos que se pueden identificar Costos Invisibles (C.I.) para cada Partícipe Social en relación con el emprendimiento: Directivos, Asalariados, Integrantes de la Tecno-estructura, Proveedores, Clientes, Comunidad, Competencia y Las Instituciones (políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas, fuerzas de seguridad, etc.)



## 5. DINÁMICA DE GESTIÓN CORRECTIVA PARA DETECTAR LOS COSTOS INVISIBLES

Esta tarea habrá de involucrar a los distintos actores de la empresa: directivos,

tecnó-estructura, mandos medios, empleados administrativos y operarios.

Por medio de encuestas generales, anónimamente. Todos deben comprometerse con la tarea. Si defendemos la empresa de las acechanzas externas e internas defenderemos la fuente de trabajo y el empleo.

Entonces, cada cual habrá de ir identificando los costos invisibles que observa en su unidad de gestión y en las otras, detallando, describiendo y fundamentando las observaciones detectadas.

A posteriori, habrán de definirse para cada una de ellas (desde la Dirección), con el compromiso de participación y el consenso de los involucrados, de los objetivos a alcanzar y llevaremos adelante:

- PLANIFICACIÓN de las acciones correctivas a implementar. Objetivos (qué cosa debemos corregir) y metas (cuánto debemos avanzar en la corrección, en cada caso).
- PROGRAMACIÓN de las mismas dándole un orden temporal a la nómina: cuándo, determinando un plazo máximo para dicha corrección. *No hay objetivo sin plazo.*
- ESTRUCTURACIÓN de los recursos necesarios para implementar la acción. Recursos que serán de dos vertientes: a) económica, financiera, materiales, técnicas, herramientas, etc. y b) los mal llamados recursos humanos. MOVILIZACIÓN movilizándolo a la acción a quienes deban llevar adelante la tarea a fin de que se motiven y entusiasmen con la misma. Tengamos presente que nadie motiva a nadie. La motivación es un impulso individual interior.
- CONTROL DE GESTIÓN a través de ver lo obtenido, en tiempo y forma, con la gestión realizada:

***MEDIR, COMPARAR, ANALIZAR, Y EVENTUALMENTE, AJUSTAR EL PLAN Y PROGRAMA YA QUE ESTO ES UN CIRCUITO QUE VUELVE EMPEZAR HASTA OBTENER EL RESULTADO BUSCADO.***

### **Principios de acción para quienes van a afrontar la tarea**

- 1) Claridad de Objetivos. Determinados y asumidos consensuadamente. Mas, para tener claridad de objetivos es necesario definir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo hacerlo? y ¿Por qué hacerlo? Y primero de todo ¿Para qué hacerlo? Saber y saber hacer. Tener conocimiento y habilidad o contar con las personas que puedan aportar su conocimiento y habilidad.
- 2) Imaginación Creadora. Entender que CREAR es pensar cosas nuevas e INNOVAR es hacer cosas nuevas. Si seguimos haciendo lo mismo, obtendremos iguales resultados. En las clases practicamos la forma de estimular la creatividad reconociendo y aceptando nuestra “atención flotante”.
- 3) Concentración. Centrarse sólo en la corrección de los problemas. Aprender a elegir el camino (método adecuado para solucionar los problemas). Generar hábitos positivos. Recordar que el hábito “puede ser el mejor de los sirvientes o el más déspota de los amos”.
- 4) Debemos Administrar óptimamente el tiempo. Decía Peter Druker “El tiempo es el más escaso de los recursos y a menos que lo administremos bien, nada podrá ser administrado”

- 5) Aplicar la energía necesaria para cada acción: Física: descansando físicamente y alimentándose bien y haciendo alguna actividad intelectual. Intelectual: descansando y haciendo alguna actividad física y recreativa. Espiritual: desde la práctica de LA FE, viviendo acciones y actividades solidarias “donde los demás” no sean “los de menos”. Y Nerviosa (Charcot) o “La Libido” (Freud): la energía de “LAS GANAS”: hay “viejos de 20 años” y “jóvenes de 80”.

***Debemos ENTENDER (con la cabeza) y COMPRENDER (con el corazón) que “un cambio Cultural” en la manera de SER y HACER dará una mejor calidad a nuestra vida organizacional y personal así, defendiendo la empresa optimizando los costos invisibles, la defenderemos de las circunstancias macroeconómicas y las posibilidades microeconómicas y defenderemos EL EMPLEO.***

**Título: “LOS COSTOS INVISIBLES Y SU DINAMICA DE GESTIÓN PARA LA  
ATENCIÓN DE LOS MISMOS”**

Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Prof. Karina del Valle Gramajo  
Facultad: Ciencias Económicas y Estadística – Universidad Nacional de Rosario  
estudiogrami@estudiogrami.com.ar

**6. RESUMEN**

Este trabajo ha sido elaborado especialmente para el XXXVIII Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional y tiene por objeto rescatar un tema que hace ocho años (2008) estaba incluido en el trabajo “LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL O DE PROCESOS” presentado en el XXX Simposio de Profesores de Práctica Profesional en conjunto al contador José María Vitta (Prof. Titular de la Práctica Profesional II de Aplicación en Empresas de Economía Solidaria) Habiendo comenzado con el tratamiento de la temática en el año 1996.

Dirigido a alumnos del 4° y 5° año y egresados de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, esta aproximación a la práctica consta de un seminario intensivo, extracurricular, de 20 horas reloj de estudios y reflexiones para la acción hora. Cinco clases en total de cuatro horas reloj cada una: dos días viernes y tres días sábados. Viernes de 18.00 a 22.00 y sábados de 09.00 a 13.00.

No obstante queremos dejar un panorama que muestre no sólo el sentido de la tarea profesional-docente sino también aspectos introductorios a esta temática apasionante y vigente en todo tiempo y lugar. Ellos son:

- a) Aquilatar los términos. Aquí vamos a buscar hablar con rigor decodificando los conceptos para consolidar un lenguaje común. Muchas veces, hablamos el mismo idioma, con los mismos términos y significamos diferentes cosas.
- b) Los Cambios de este Tiempo y cómo Influyen en la Cultura Organizacional. Analizándolos en detalle, para ubicarnos en contexto.
- c) Cultura-Enfermante y Cultura-Sanadora. Veremos cómo también el proceso Afecta a las Personas Jurídicas.
- e) Cambios de Paradigmas a través de la Paradoja.
- f) Pecados Capitales. Estructura de Costos Visibles e Invisibles.  
Nos permitirán ahondar, ver globalmente cómo debemos entenderlos para neutralizarlos.
- g) El Triángulo de la Calidad Integral. Su comprensión habrá de facilitarnos tener en cuenta, en todo momento a la Organización en busca del crecimiento en equilibrio.
- h) Los Partícipes Sociales: Modelos de relaciones. Para cada Partícipe Social habrá de contemplarse los diferentes costos invisibles que esa relación genera.

Finalmente describimos –a grandes rasgos- la **Dinámica de Gestión** para optimizar los C.I. detectados y corregirlos por medio de una metodología que involucre a todos los que hacen de la Organización pública y privada “su” lugar, en donde encontraron su proyecto, sus amigos, su autoestima y el dinero necesario para su vida.

## 7. CONCLUSIÓN

*Estos niveles de análisis nos llevan a comprender los procesos que, partiendo ahora, desde los micro emprendimientos a las empresas públicas y privadas (independientemente de su tamaño), hacia las políticas macro económicas que a todas afectan, sobre todo a aquellas que recurren a insumos importados o enfrentan la desleal competencia de productos de importación, o tienen sostenido su crecimiento en el comercio exterior y no han tenido en cuenta los costos invisibles, vean hacer inviables sus proyectos, y quienes, no están en esa situación pero no teniendo en cuenta el drenaje que éstos generan creen que acomodarán la carga, económica-financiera-laboral cortando el hilo por lo más delgado –su personal- y solamente estimularán su “anorexia organizacional” y generando la enfermedad social que el Dr. Ramón Carrillo nos enseñara. No se alimentarán y morirán.*

*Solamente con la SOLIDARIDAD (“estar dispuesto a dar sin que me pidan”), que es al decir del Dr. Francisco Maglio: LA UNICA OPCIÓN, hacia su gente y desde su personal a su emprendimiento podrán sostener el sueño de los emprendedores que la dieron a la luz.*

*Lic. Arturo Miranda Rocha / Prof. Karina del Valle Gramajo*

---

## **8.BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL**

- ALPRIGH, M. “Los 101 Errores Más Comunes de los Gerentes”. Ed. Prentice Hall. 1996.
- AQUINO, J. “Recursos Humanos” Ed. Macchi. 1994.
- AUTORES VARIOS. “Fundamentación y Contenidos de la Medicina Antropológica”. Ed. de la Sociedad de Antropología Médica y la A.M.A. 2000.
- BLAKE/ARTUS/BARRETO. ¿Qué Hago con la Gente? Ed. Tesis. 1994.
- BROWN, W. S. “13 Errores Fatales que Incurren los Gerentes” Ed. Norma. 2000.
- CALLEJÓN, F. “Introducción a la Psicobiología Social” Ed. Integraltech S.A. 2015.
- CARRILLO R. “Contribuciones al conocimiento sanitario” Ed. Eudeba. 1974.
- CHALVIN, D. “Cómo Resolver Pequeños Conflictos en el Trabajo” Ed. Deusto. 1992.
- FOUCAULT, M. “Las redes del Poder” Ed. Almagesto. Bs. As. 1991.
- FRANKL V. El Hombre en busca del Sentido”. Ed. Herder. 2004.
- GASALLA, J. “La Nueva Dirección de Personas” Ed. Pirámide. 1990.
- LOPEZ QUINTAS, A. “El Arte de Pensar con Rigor”. Ed. Progreso de las CC.RHH. Madrid 1993.
- MAGLIO, F. “La Dignidad del Otro”. Ed. Libros del Zorzal. 2011.
- VICENTE, M. A. “Principios Fundamentales para la Administración de las Organizaciones” Ed. Pearson Education. 2008.