

# UN MODELO HIBRIDO DE INFLUENCIA CONDUCTUAL EN LAS ORGANIZACIONES

González Simón, Miguel [eipgosim@lg.ehu.es](mailto:eipgosim@lg.ehu.es)

Departamento de Economía Industrial

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Guenaga Garay, Galder [eipgugag@lg.ehu.es](mailto:eipgugag@lg.ehu.es)

Departamento de Economía Industrial

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

**Palabras clave:** estilo directivo, influencia conductual, motivación, organizaciones.

## **RESUMEN**

En el trabajo se toma como base el modelo de Hersey-Blanchard, que nos señala el estilo directivo apropiado según sea el grado de madurez de los colaboradores, dando lugar a cuatro posibles estilos directivos: el directivo a) decide y ordena; b) decide y explica; c) ofrece participación; d) delega.

No obstante, creemos que el modelo de Hersey-Blanchard puede ser enriquecido si el directivo, a la hora de actuar, conoce no sólo 1) el estilo de liderazgo que debe adoptar, sino también 2) la motivación concreta que está afectando en ese momento al colaborador (utilizando en nuestro caso el sencillo y conocido modelo de Maslow) y 3) los diversos mecanismos de influencia conductual posibles a utilizar y sus consecuencias.

De esta forma creemos poder diseñar un modelo híbrido, mucho más potente, con la utilización y adaptación adecuada de tres modelos que hasta ahora se han utilizado de forma independiente.

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Una definición cualitativamente atractiva de Organización es la de “un proyecto compartido”. Se requiere, por tanto, para su constitución, de un colectivo de personas cuyas conductas, de alguna forma coordinadas, se orienten a la persecución de determinados objetivos.

La definición anterior implica que la Organización, como tal, posee algunos mecanismos para incentivar la conducta de sus miembros y, en su caso, controlarla o reorientarla debidamente.

Nuestro trabajo se inserta en esta área específica. Diseñamos un modelo híbrido, con la utilización y adaptación adecuada de tres modelos que hasta ahora se han utilizado de forma independiente: Maslow, Hersey-Blanchard y nuestro propio modelo de estructura de poder (1998). Los resultados que se obtienen hacen referencia a: 1) Motivación vital del colaborador; 2) Estilo directivo apropiado; 3) Mecanismo(s) de influencia conductual a utilizar; 4) Actitud generada en el colaborador; 5) Valor(es) predominante(s) en ese contexto.

## **2.- EL MODELO DE MASLOW**

La teoría de Maslow se resume en una sencilla idea: todas las personas quieren conseguir cosas, pero en cada momento desean alguna de ellas con especial intensidad.

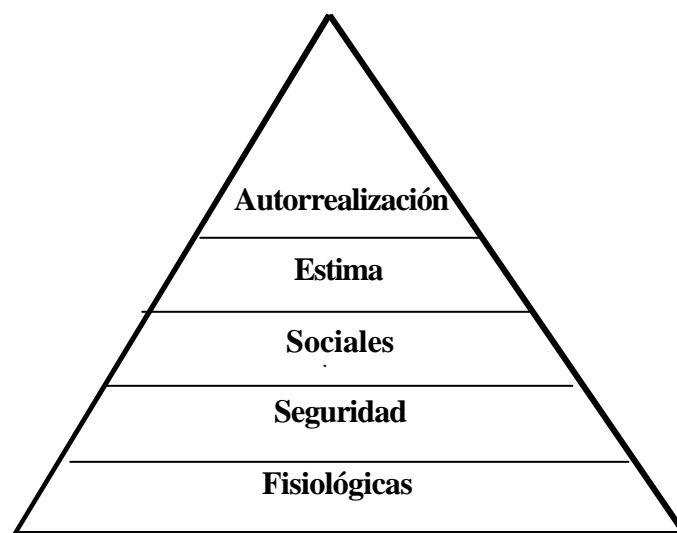
Abraham Maslow considera que los individuos tratan de satisfacer cinco clases de necesidades.

1. Necesidades fisiológicas. Necesidades vinculadas con la propia supervivencia del sujeto. Toda persona debe cubrir unas necesidades de comida, bebida, sueño, hogar. Estas necesidades son consideradas por Maslow como las más prepotentes de todas las necesidades.

2. Necesidades de seguridad. Las personas tienen necesidad de protegerse contra las amenazas, y buscan un cierto grado de estabilidad en su vida y en su trabajo.
3. Necesidades sociales. El hombre, como animal social, tiene necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas (amigos, compañeros).
4. Necesidad de estima. Todo individuo busca el reconocimiento propio y externo. Para el primero, destaca el deseo de logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía. En la segunda forma de reconocimiento, el prestigio, la reputación, el estatus, el reconocimiento y el aprecio.
5. Necesidades de autorrealización. La persona busca experimentar sentimientos de que ha desarrollado todo el potencial que posee. Hacer aquello para lo que cada persona está especialmente capacitada.

Consideraciones:

Las necesidades se articulan como una pirámide escalonada, reflejando una escala jerárquica de importancia creciente ascendente.



**JERARQUIA DE NECESIDADES**

Una necesidad de orden inferior debe estar suficientemente cubierta antes de que la siguiente en el escalafón pueda empezar a actuar como motivadora. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora.

Siempre hay una necesidad que se busca gratificar. Cuando un tipo lo está, enseguida surge otra necesidad que domina al organismo, y así sucesivamente. La secuencia anterior se repite hasta lograr alcanzar el nivel más alto de la jerarquía.

La persona puede también desplazarse hacia abajo en la pirámide. Esto sucede cuando una necesidad de nivel más bajo y, por consiguiente, no motivadora, se ve amenazada. En este caso, se vuelve a hacer dominante en la persona afectada, que “baja” escalones.

Resulta bastante sencilla la aplicación de un test que nos sirve para ubicar a nuestros colaboradores en el escalón que les corresponde dentro de la pirámide.

### **3.- EL MODELO DE HERSEY-BLANCHARD**

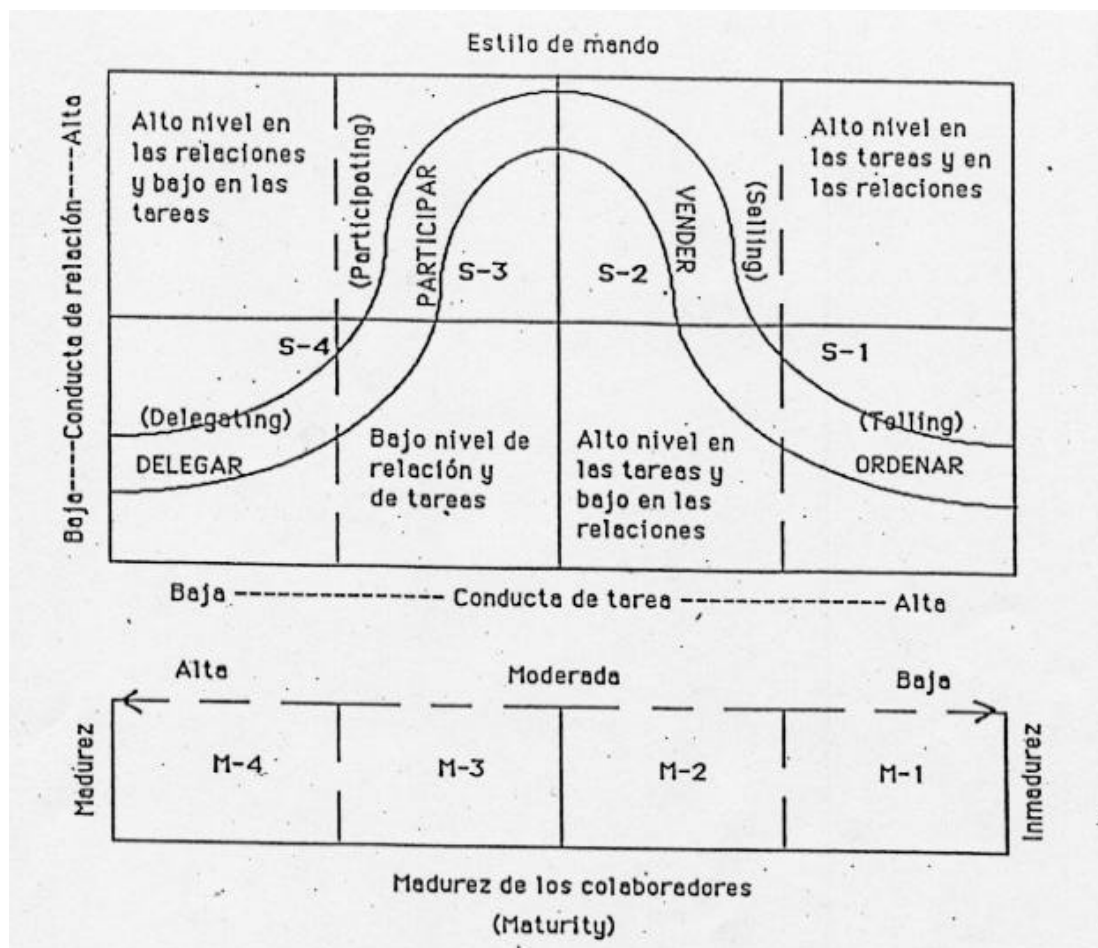
Entre los diversos modelos existentes sobre el liderazgo, el de Hersey y Blanchard es actualmente el de mayor aplicación empresarial.

Este modelo parte de la idea de que el estilo directivo a aplicar no es lineal, sino que corresponde más bien a una función curvilínea. Hersey y Blanchard la denominan liderazgo situacional.

Hersey y Blanchard hacen depender el estilo de liderazgo apropiado de la madurez del subordinado. Este factor puede definirse como la responsabilidad de dirigir el propio comportamiento, en relación con una tarea específica a llevar a cabo. La “madurez” incluye tanto la capacitación del subordinado para desempeñar el puesto, como su motivación para el mismo.

Según los autores, los individuos y los grupos, en cierto modo, no son maduros o inmaduros en un sentido absoluto. Toda persona tiende a ser más o menos madura en función de una tarea específica o conjunto de objetivos, que su jefe pretende realizar o conseguir a través de sus esfuerzos. Así, un vendedor puede resultar muy responsable en cuanto a conseguir nuevas ventas, pero muy descuidado respecto al papeleo que conlleva dicha venta. Como consecuencia, su jefe puede dejarle vender sin prácticamente supervisión, pero debe controlarlo estrechamente respecto a su trabajo administrativo.

No existe, pues, una fórmula maestra para influir en las personas. El estilo de dirección que un líder puede utilizar con individuos o grupos, depende, como se ha dicho, del nivel de madurez de los colaboradores, tal como ilustra el gráfico siguiente:



Cada uno de los cuatro estilos directivos (ordenativo, comercial, participativo y delegativo) es una combinación del elemento tarea y del elemento relación.

#### **4.- UN MODELO DE ESTRUCTURA DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES**

Toda organización, para su supervivencia, necesita de una estructura de poder. Y ésta, a su vez, puede clasificarse, en consonancia con los medios de control utilizados, en seis tipos: poder coercitivo, poder utilitario, poder del cargo, poder de liderazgo, poder pericial y autocontrol.

El primero consiste en el control basado en el empleo de elementos punitivos; es el poder basado en el castigo.

El poder utilitario se basa, al contrario del anterior, en el premio, que puede adoptar formas diversas: dinero, elogio, estatus etc.

El poder del cargo se basa en el puesto que ostenta una persona; el subordinado le reconoce el derecho a darle directrices, dentro de un ámbito definido (la “zona de indiferencia” de Barnard). El poder, en este caso, le viene al superior por el cargo que ocupa, más que por sus cualidades personales.

El poder de liderazgo contrasta con el anterior porque el asentimiento se expresa en base a la persona misma del superior (y no en base al cargo). Cuando un individuo alcanza esta forma de poder, decimos que es un líder.

El poder pericial, o saber de competencia profesional, confiere un potencial de influencia. No es casualidad que en estos casos digamos que alguien es “una autoridad en la materia”.

El control interno o autocontrol, también llamado control subjetivo, hace referencia a los comportamientos espontáneos e inconscientes de la persona que, a través de un eficaz proceso de socialización, ha llegado a internalizar las pautas, valores y símbolos de la

organización en la que se encuentra. Su “compromiso” con la organización puede llegar a ser muy fuerte, buscando en ella la propia autorrealización. Por el contrario, las “desviaciones” en su conducta pueden provocarle sentimientos de culpa.

La mayoría de las organizaciones utilizan simultánea o sucesivamente una combinación de estas seis clases de poder, si bien dando preferencia a algunas de ellas.

Ahora bien, un fenómeno importante que interesa resaltar es que el uso de los distintos tipos de poder entraña consecuencias diversas en lo tocante a las actitudes generadas en los miembros de la organización. Quiere esto decir que la respuesta psicológica de los individuos tiende a corresponderse con el tipo de poder utilizado.

Gráficamente podríamos representarlo del siguiente modo:

## MODELO DE ESTRUCTURA DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

### MECANISMOS DE PODER Y VALORES PREDOMINANTES

TIPOS DE ACTITUD		Coercitivo (castigos)	Utilitario (premios)	Cargo (puesto ocupado)	Liderazgo (persuasión)	Pericial (saber profesional)	Autocontrol (socialización)
	Alienación	Miedo					
	Cálculo		Equidad				
	Legitimación			Cooperación			
	Identificación				Lealtad		
	Aceptación					Sumisión	
	Auto-realización						Compromiso

FUENTE: Elaboración propia (1998).

Se produce, pues, una correspondencia entre la naturaleza de la estructura de poder de una organización y el estado anímico de sus miembros. La diagonal señala las coincidencias predominantes entre estructura de poder y mentalidad de los subordinados; dentro de cada casilla se incluye el “valor” que predomina en ese contexto. Ello señalaría que los tipos de organización que forman la diagonal “constituyen contratos psicológicos

congruentes y operativos entre la organización y sus miembros; lo que éstos están dispuestos a darle está en consonancia con lo que reciben a modo de recompensa y con la clase de autoridad al uso”. Ejemplo: si una organización utilitaria, como una empresa manufacturera, espera de sus trabajadores que les guste el trabajo y que se identifiquen con ella, puede que tal vez esté esperando recibir de ellos más de lo que les da.

En todo caso, no hacemos ningún juicio de valor acerca de cuál sea el mejor tipo de poder a aplicar. La “eficacia” de uno u otro dependerá de diversas variables entre las que se encuentran: el tamaño de la organización, la tarea a realizar, los objetivos que se intentan conseguir, el tipo de personalidad de los miembros componentes y el entorno externo donde se ubica la organización. Además, hay que tener en cuenta que, en la realidad, las organizaciones suelen reunir, en combinaciones distintas, los seis tipos de poder descritos.

Si observamos el cuadro anterior, sólo un tipo de poder corresponde al verdadero liderazgo. El tipo de actitud que origina es la identificación. El poder de liderazgo se puede diferenciar teóricamente bien respecto a los otros cinco tipos. Así, por ejemplo, el liderazgo es un asentimiento que se produce no en base al cargo que se ocupa, sino en base a la persona misma del superior. Y aunque el liderazgo suele implicar la capacidad real de premiar y/o castigar, no gira realmente alrededor de esa capacidad.

¿Cómo se produce la identificación? Todo parece indicar que un individuo se constituye en líder, cuando quienes le rodean –subordinados o seguidores potenciales- perciben en él la presencia de ciertas cualidades que despiertan su confianza. (Subrayamos el término “perciben” porque las posibilidades de manipulación psicológica están más que demostradas).

Estas cualidades dependen, en cierto modo, de las circunstancias: no son las mismas en el cabecilla de un movimiento obrero violento, en un jefe militar, o en un directivo de empresa. Sin embargo, podemos generalizar que los subordinados han de confiar en que el líder es capaz de resolver los problemas que les atañen y de dar satisfacción a sus necesidades.



Esta confianza implica, a su vez, que los seguidores o subordinados han de percibir en el líder una voluntad de servicio, o sea, la intención positiva de tener en cuenta el bien de ellos. Sin embargo, la historia nos muestra múltiples ejemplos de que el líder puede manipular de tal modo las motivaciones de sus seguidores que éstos den por supuesto en él una voluntad de servicio que es pura farsa.

Esta forma de poder puede acompañar –y frecuentemente acompaña– al poder basado en el cargo. Cuando sucede así, el poder del cargo (“authority of position”) se esfuerza con el poder personal del líder (“authority of leadership”). Entonces decimos que el superior “se ha ganado el mando”. Cuando pasa esto, el superior puede pedir a sus subordinados esfuerzos que superan los límites de la “zona de indiferencia”, ya que esta zona se ha ampliado por la confianza depositada en aquél. Esta observación nos permite ver la intersección entre diversas formas de poder.

De todo lo dicho se deduce que, si un empresario está interesado en que sus trabajadores sean creativos en el taller o en la oficina, que se identifiquen con la empresa, que sean capaces de sacrificarse por ella (si se está pasando una mala racha), en definitiva, que tengan los trabajadores un íntimo compromiso con, por y para la empresa, la utilización del poder “utilitario” (sueldos, mejoras, promoción,...) no es suficiente. Se deben utilizar otros tipos de poder, y el poder del liderazgo aparece como especialmente relevante.

No obstante, la utilización del poder de liderazgo en la empresa, con la generación de tipos de actitud de “identificación” en los trabajadores, tal como nos indica el cuadro anterior, no debe suponerse que sea condición indispensable para que una empresa pueda funcionar exitosamente. Empero, el futuro dará relevancia a los tres últimos mecanismos de poder citados en el cuadro.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Es importante advertir que la influencia que se deriva de controlar premios y castigos, si no va acompañada por otros mecanismos de poder, dará lugar a que se cumplan, pero no a que se acepten las decisiones del dirigente. La gente pondrá en práctica lo decidido porque “tienen que” hacerlo y no porque “quieran hacerlo”. Con esta afirmación no queremos denigrar la utilidad de los premios y castigos a la hora de influir sobre los subordinados sino, más bien, definir su papel con mayor precisión. Son muy útiles para conseguir que la gente haga cosas que puedan ser vigiladas, medidas y observadas. Sin embargo para conseguir otras cosas más intangibles, como el compromiso y la aceptación de las decisiones, se sitúan en un segundo plano, muy por detrás de la pericia, el liderazgo y el autocontrol.

En un planteamiento de largo plazo, el control interno o autocontrol aparece como especialmente ventajoso; éste aparece con mucha frecuencia en ambientes con “cultura fuerte”, donde las personas saben qué deben pensar y practicar y acaban originando sus respuestas de forma inconsciente.

## **5.- MODELO MIXTO DE INFLUENCIA CONDUCTUAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Partiendo de los tres modelos explicados brevemente en los puntos anteriores, podemos construir un “modelo mixto”, mucho más potente, que en manos del directivo (coordinador – líder) puede representar una importante herramienta de trabajo. En efecto, el directivo comienza por tener conocimiento de la “motivación vital” que posee su colaborador (peldaño de la pirámide de Maslow donde se encuentra situado). Este conocimiento resulta fundamental para poder manejar debidamente los incentivos apropiados a esa situación e implicar con fuerza al colaborador en la tarea. El cuadro siguiente nos señala algunos de los mecanismos de influencia conductual más apropiados en cada etapa de la pirámide de Maslow y en el cuadro último se definen de forma más específica para cada una de las veinte casillas.

Por su parte, el modelo de Hersey-Blanchard nos va a indicar cuál es el estilo directivo más apropiado según sea el grado de madurez de los colaboradores. Los cuatro estilos directivos que nos ofrece el modelo de Hersey-Blanchard, combinados con los cinco peldaños de la pirámide de Maslow, dan lugar a las veinte casillas que figuran en el cuadro; el primer subíndice se refiere al modelo de Maslow y el segundo al de Hersey-Blanchard.

En el último cuadro pueden observarse las características más importantes que dan contenido a las veinte casillas de nuestro modelo híbrido. En la primera columna, por la izquierda, se describe la motivación vital del colaborador, es decir, aquella motivación que impregna el contenido de su vida en ese momento; hace referencia a la teoría de Maslow y se determina por observación/medición empírica de cada sujeto.

La segunda columna nos aconseja el estilo directivo más apropiado a un contexto determinado. Son cuatro los estilos posibles y su determinación viene dada por el “grado de madurez” de los colaboradores, el cual puede hallarse empíricamente (modelo de Hersey-Blanchard).

La tercera columna nos enumera, para cada casilla, aquellos mecanismos o instrumentos que pueden ser más apropiados en manos del directivo para influir en la conducta de sus colaboradores. Estos instrumentos tienen la virtualidad de pretender alcanzar la mayor productividad para la Organización, a la vez que persiguen la mayor satisfacción de los sujetos.

La cuarta y quinta columnas proceden de nuestro modelo de estructura de poder (1998); la primera de ellas nos indica la actitud que se va a generar en los colaboradores, dependiendo del instrumento de influencia conductual que utilice el directivo. Como en la práctica las Organizaciones suelen utilizar diversos tipos de instrumentos en cada momento, el resultado es que habitualmente no puede especificarse un sola actitud, sino una situación más compleja donde alguna de las actitudes prevalece sobre las demás. Análogo razonamiento debe hacerse con respecto a la última columna del cuadro, que nos describe los valores que van a florecer más en cada contexto.



## MODELO HÍBRIDO

## ESTILOS DIRECTIVOS SEGÚN EL GRADO DE MADUREZ DEL TRABAJADOR (HERSEY-BLANCHARD)

FUENTES DE MOTIVACIÓN  
(MASLOW)

		Madurez alta	Madurez moderadamente alta	Madurez moderadamente baja	Madurez baja
		Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Estilo de mando controlador: ORDENAR
1. Auto-realización	Mayor libertad y Discreción en el trabajo + Oportunidades de crecimiento personal	1 , 1	1 , 2	1 , 3	1 , 4
2. Estima (interna y externa)	Promoción + Mayor Responsabilidad + Incentivos de estatus	2 , 1	2 , 2	2 , 3	2 , 4
3. Necesidades sociales	Participación en grupos + Liturgias y ritos	3 , 1	3 , 2	3 , 3	3 , 4
4. Seguridad y estabilidad	Incentivos económicos + Estabilidad contractual	4 , 1	4 , 2	4 , 3	4 , 4
5. Necesidades fisiológicas	Incentivos Económicos	5 , 1	5 , 2	5 , 3	5 , 4

FUENTE: Elaboración propia



## CARACTERÍSTICAS ANALIZADAS EN EL MODELO

### CONJUNTO DE CASILLAS

	Motivación vital	Estilo Directivo	Instrumentos de influencia conductual	Actitud generada	Valor Predominante
<b>1, 1</b>	Auto-realización	Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Mayor libertad y discreción en trabajo + Oport. de crecimiento personal	Auto-realización	Compromiso
<b>1, 2</b>	Auto-realización	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Equipos de trabajo semiautón. + Participación en medios, metas y estrateg.	Identificación	Lealtad
<b>1, 3</b>	Auto-realización	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Participación en medios + Progresiva responsabil. + Explicación de tareas	Legitimación	Cooperación
<b>1, 4</b>	Auto-realización	Estilo de mando controlador: ORDENAR	Oport. de crecimiento pers. + Planes de carrera + Plan de tareas-control	Aceptación	“Sumisión”
<b>2, 1</b>	Estima (interna y externa)	Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Promoción + Mayor responsabilidad + Incentivos de estatus	Auto-realización	Compromiso
<b>2, 2</b>	Estima (interna y externa)	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Equip. trab. semiautón. + Símbolos de prestigio + Reconocim. de logros	Identificación	Lealtad
<b>2, 3</b>	Estima (interna y externa)	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Explicación de tareas + Feed-back + Incentivos de estatus	Legitimación	Cooperación
<b>2, 4</b>	Estima (interna y externa)	Estilo de mando controlador: ORDENAR	Plan de tareas-control + Incentivos de estatus	Aceptación	“Sumisión”
<b>3, 1</b>	Necesidades sociales	Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Participación en grupos y Equipos de trabajo autónomos + Liturgias y ritos	Identificación y legitimación	Lealtad y cooperación
<b>3, 2</b>	Necesidades sociales	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Particip. en equipos de trabajo semiautónomos + Liturgias y ritos	Identificación y legitimación	Lealtad y cooperación
<b>3, 3</b>	Necesidades sociales	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Particip. en grupos de información y de ocio + Liturgias y ritos	Aceptación y legitimación	Sumisión y cooperación
<b>3, 4</b>	Necesidades sociales	Estilo de mando controlador: ORDENAR	Particip. en grupos de ocio + Liturgias y ritos + Plan de tareas-control	Aceptación y legitimación	Sumisión y cooperación
<b>4, 1</b>	Seguridad y estabilidad	Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Incentivos económicos + Estabilidad contractual + Equip. trabaj. autónomos	Identificación	Compromiso y lealtad
<b>4, 2</b>	Seguridad y estabilidad	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Incentivos económicos + Estabilidad contractual + Equip. trabaj. autónomos	Legitimación	Cooperación
<b>4, 3</b>	Seguridad y estabilidad	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Incentivos económicos + Estabilidad contractual + Explicación de tareas	Aceptación y cálculo	Sumisión y equidad
<b>4, 4</b>	Seguridad y estabilidad	Estilo de mando controlador: ORDENAR	Incentivos económicos + Estabilidad contractual + Plan de tareas-control	Aceptación y cálculo (“alienación”)	Sumisión y equidad (“miedo”)
<b>5, 1</b>	Necesidades fisiológicas	Estilo delegador: DELEGACIÓN Y AUTOCONTROL	Equipos de trabajo autónomos + Incentivos económicos	Identificación	Compromiso y lealtad
<b>5, 2</b>	Necesidades fisiológicas	Estilo de apoyo y asesoramiento: PARTICIPAR	Equipos de trabajo semiautónomos + Incentivos económicos	Legitimación	Cooperación
<b>5, 3</b>	Necesidades fisiológicas	Estilo comercial de entrenador: SUPERVISAR	Explicación de tareas + Incentivos económicos	Aceptación y cálculo	Sumisión y equidad
<b>5, 4</b>	Necesidades fisiológicas	Estilo de mando controlador: ORDENAR	Plan de tareas-control + Incentivos económicos	Aceptación y cálculo (“alienación”)	Sumisión y equidad (“miedo”)

FUENTE: Elaboración propia.

## **6.- CONCLUSIÓN**

El modelo híbrido descrito en el punto anterior nos ofrece alguna consideración de importancia. Queremos resaltar el hecho de que es un modelo contingencial, donde “las mismas cosas” pueden tener significados muy distintos para las diversas personas y esto se olvida muy a menudo. Ello implica que la Organización debe realizar un esfuerzo por adaptarse a las diversas situaciones individuales, tanto en el plano del estilo directivo como en el de las remuneraciones etc. En otras palabras, nuestro modelo sirve como instrumento para potenciar la productividad y el éxito de las Organizaciones, pero partiendo de las personas, contando con ellas como sujetos protagonistas del quehacer empresarial y no como meros recursos a utilizar.

Uno de los obstáculos en la implantación de este modelo puede originarse al ofrecer la empresa recompensas heterogéneas para los distintos colaboradores. Es bien sabido que en las empresas mercantiles suele existir una gran sensibilidad respecto a la “equidad”, de tal forma que pueden aflorar percepciones subjetivas de inequidad e injusticia ante las diversas recompensas. El problema, sin embargo, no es insoluble. Con buena información, transparencia y verdadera participación de todos pueden disiparse esos malentendidos.

Hacer bien este cometido, utilizando el modelo descrito, representa tanto como poseer una potente palanca para movilizar a toda la organización hacia niveles más elevados de excelencia.

## **7.- BIBLIOGRAFÍA**

- Dorronsoro, Iñaki y otros: “El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito”. Ed. Cluster de Conocimiento, 2001.
- LKS Consultores: “Al encuentro de la excelencia”. Ed. PMP, 2000.
- Nevado Peña, Domingo: “El Control de Gestión Renovado. Factor Humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial”. Ed. AECA, 1999.