



TEMA 2: LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Anatomía de la organización. Los procesos organizacionales

Anatomía: (Del lat. *anatomia*, y este del griego: ἀνατομή,: disección).

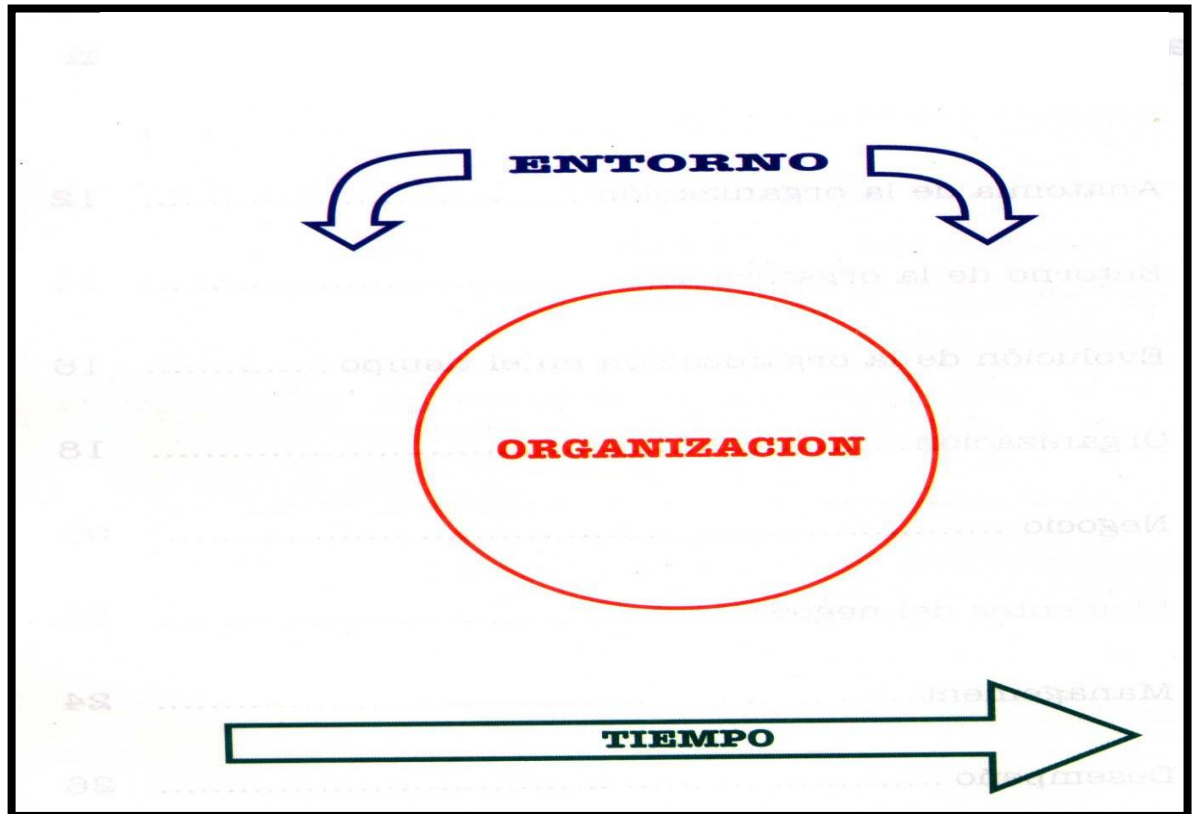
1. Estudio de la estructura, situación y relaciones de las diferentes partes del cuerpo de los animales o de las plantas.
2. *Biol.* Disección o separación artificiosa de las partes del cuerpo de un animal o de una planta.
3. *Esc. y Pint.* Disposición, tamaño, forma y sitio de los miembros externos que componen el cuerpo humano o el de los animales.
4. *p. us.* Análisis, examen minucioso de algo.

"En Administración, la idea de soporte o sostén está presente en el enfoque "formal-mecanicista" y también en el enfoque "organicista", donde se compara a la estructura formal con el esqueleto de los animales"

Para analizar integralmente a una organización; siguiendo el concepto de Sistemas, según el cual, un Sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos con un objetivo determinado; debemos distinguir y explicar a cada uno de esos elementos.

Para ello iniciaremos el análisis de este concepto, considerando en primer lugar, a los siguientes factores:

1. El entorno que rodea a la Organización.
2. La evolución de la Organización en el tiempo.
3. La Organización en sí misma.



1. El Entorno: este elemento puede ser enfocado desde dos niveles:

- a) El macro - entorno mundial, nacional o regional, referente a los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o pueden afectar a la organización.
- b) El ramo del negocio de la organización, con su mercado actual y potencial, sus rasgos económicos, (Costos, márgenes, etc.), sus características tecnológicas, sus condiciones competitivas, sus regulaciones, etc.

Este Entorno incluye actores que se relacionan específicamente con la Organización; estos actores son:

- a) Los clientes, que reciben los bienes o servicios que produce o presta la Organización.
- b) Los propietarios de la Organización, (Accionistas, socios u otro tipo de participación).
- c) Los proveedores de los recursos que utiliza la Organización. En sentido amplio son proveedores no sólo los de los insumos, sino también los recursos humanos, recursos financieros, de información, etc.
- d) Los organismos de influencia, (Los Entes de Control, Sindicatos, Cámaras, etc.).
- e) Los Competidores.
- f) La Comunidad íntegra.



2. Evolución en el Tiempo: La evolución de la organización en el tiempo comprende:

- ♦ El Pasado
- ♦ El Presente
- ♦ El Futuro

En el **presente** suele existir una visión de la situación futura de la organización.

En general, la palabra **visión** se utiliza para representar una situación deseable, la cual se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.

La idea es que la visión, o mejor dicho la **visión compartida**, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la Organización.

La **historia** de la Organización nos habla de su nacimiento y desarrollo, de sus hitos vitales, de sus crisis y de cómo se superaron.

El conocimiento de la historia es importante para comprender mejor la configuración de los elementos actuales.

3. La organización: este factor abarca a los siguientes componentes:

- a) El **negocio**,
- b) Que es conducido por un **management**, o gerencia y
- c) Que tiene un **desempeño** determinado.

El empleo del término "negocio" es en su sentido amplio, entendiendo por negocio a cualquier ocupación, quehacer o trabajo, aplicable a cualquier organización, tenga o no propósito de lucro.

a) El Negocio, a su vez, puede enfocarse como un **flujo** que contiene:

1. En un extremo: **los recursos**, que son suministrados por los proveedores respectivos, (input).
2. En el otro extremo: **los productos**, (bienes o servicios), que son suministrados a los clientes, (output).
3. En el medio: **los Procesos Organizacionales**, que son los que convierten a los recursos, suministrados por los respectivos proveedores, en productos a ser entregados a los clientes.

Este flujo intenta, en principio, **la creación de valor**. La idea base: es que **los procesos organizacionales agreguen valor a los recursos utilizados**; o sea que la propia Organización brinde al Entorno una salida o output más valiosa que las entradas o input.

El **flujo del negocio**, a su vez, puede desagregarse en **tres flujos superpuestos**:



- a) **El flujo de la operación, integrado por bienes y servicios.** Comprende a los **recursos:** financieros, físicos y tecnológicos. A los **procesos:** producción, comercialización y finanzas. Y a los **productos** operativos: bienes tangibles y servicios que se entregan a los clientes.
- b) **El flujo de la gente,** que moviliza la operación, para lo cual utiliza la información. Este flujo comprende a los recursos humanos, sus comportamientos y la tarea realizada, fruto de ese comportamiento.
- c) **El flujo de la información,** referida a los flujos de la operación y a la gente. Abarca a los recursos informáticos, el procesamiento de los datos y la información que surge como resultado de este procesamiento

Cabe aclarar que cierta información puede catalogarse como elemento del flujo de la operación o del flujo de la información, dependiendo de la naturaleza del negocio.

Por ejemplo, la información que se brinda a un cliente como parte del servicio es un elemento de la operación. En cambio, la información que se emplea para evaluar la calidad del servicio brindado es parte del flujo de información.

Un factor común de los tres flujos es **la tecnología**, muy importante en el mundo actual.

b) El management: Una parte de los recursos de la organización se asigna al management, o gerencia para que se haga cargo de la conducción del negocio. En esta conducción, el management no se ocupa directamente de la operación, sino que la maneja a través de la información y de la gente.

El management también puede verse como un flujo, compuesto por recursos, procesos y productos, destinados a la conducción de los otros tres flujos que dijimos, componen el negocio: gente, información y operación.

Este flujo del **management** se compone de:

- 1) Los gerentes, como personas.
- 2) Los procesos gerenciales que desarrollan estos gerentes, o sea la acción gerencial.
- 3) El producto de esa acción. Dentro de este producto del management, deberemos distinguir:

A) La elaboración de una arquitectura, (o estructura), que enmarque el funcionamiento del negocio y la acción de los propios gerentes.

B) Las decisiones de los gerentes acerca del funcionamiento del negocio, tomadas dentro del marco de la arquitectura implantada.

La arquitectura es la vez, entrada y salida del flujo del management. Porque por un lado, su creación o modificación es un producto de ciertos procesos que llevan a cabo los gerentes. Y, por otra parte, la arquitectura o estructura vigente es la base sobre la cual los gerentes encaran los demás procesos gerenciales.



c) El Desempeño: la Organización tiene un desempeño o performance, en el sentido que implica evaluación: Positivo o Negativo, Bueno o Malo, Mejor o Peor, etc.

La evaluación del desempeño de la organización debe apuntar, directa o indirectamente, a la medición de los resultados que haya logrado la Organización.

Los resultados representan, en última instancia, el impacto del negocio sobre los recursos, porque el negocio consume y genera recursos. Así, el flujo del negocio provoca un enriquecimiento o empobrecimiento de los recursos.

Hay aspectos del desempeño que constituyen resultados medibles actualmente; por ejemplo, los resultados del ejercicio, que surgen del balance contable. Sin embargo, existen otros aspectos que no pueden medirse actualmente, aunque influyan sobre los resultados en el futuro, como por ejemplo, una caída en la calidad del producto.

Existen también resultados que afectan a la Organización, pero que se producen excepcionalmente en forma ajena al desempeño de la misma, y que son atribuibles a factores externos al dominio de la organización. Por ejemplo, una caída en el valor de mercado de algún recurso que se produzca fuera de cualquier pronóstico razonable.

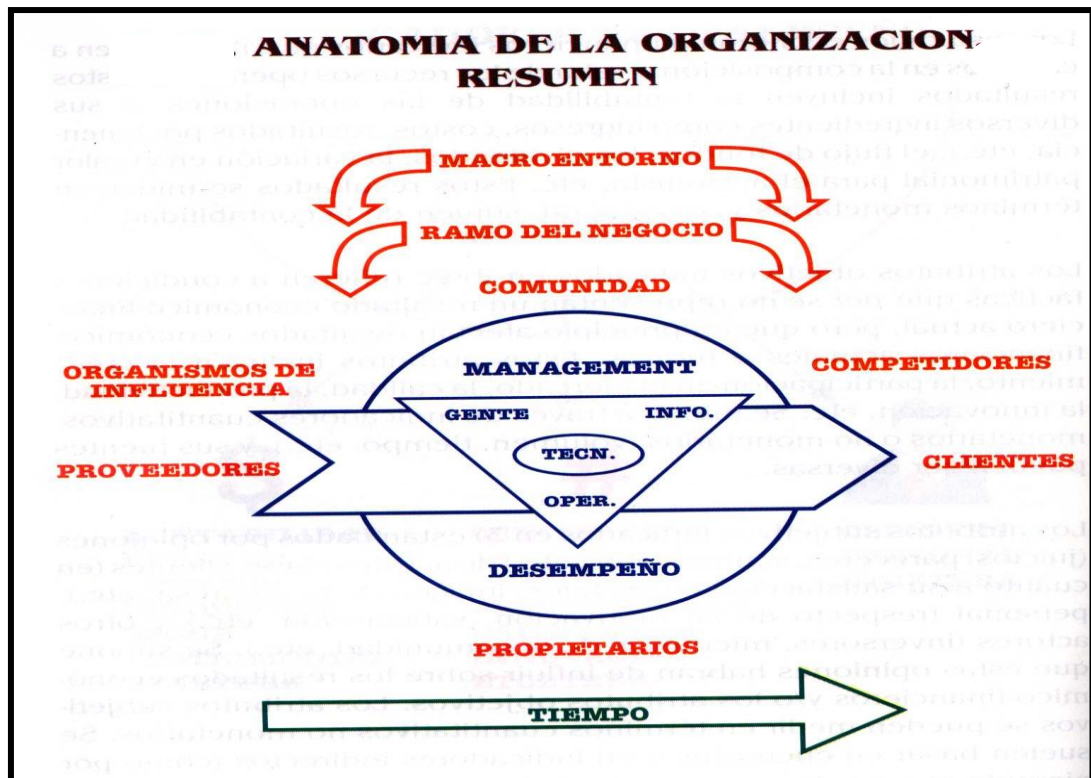
En la evaluación del desempeño de una Organización, pueden distinguirse tres campos o ámbitos de calificación:

- 1) Los resultados económicos financieros.
- 2) Los atributos objetivos.
- 3) Atributos subjetivos.

1. Los resultados económicos-financieros, se refieren a cambios en la composición o valor de los recursos operativos. Se incluyen las mediciones de rentabilidad de las operaciones, el flujo de fondos, los dividendos, etc. Estos resultados se miden en términos monetarios y, en general, surgen del sistema contable de la organización.

2. Los atributos objetivos son condiciones de hecho que pueden evaluarse, pero que no representan un resultado económico-financiero que pueda medirse ya, pero que en el futuro afectarán estos resultados. Estos atributos incluyen indicadores tales como el grado de participación en el mercado, la productividad, la calidad, la innovación, etc. Se pueden medir a través de indicadores cuantitativos monetarios y no monetarios, (Volumen, tiempo, etc.).

3. Los atributos subjetivos están dados por opiniones, pareceres, juicios, sentimientos, etc. de ciertos actores clave para la Organización: Clientes, (se puede medir su grado de satisfacción), Personal, (evaluar su motivación, satisfacción, etc.), Inversores y otros miembros de la comunidad. Se supone que sus opiniones habrán de influir sobre los futuros resultados económicos y financieros y también sobre los atributos objetivos. Los atributos subjetivos se pueden medir en términos cuantitativos no monetarios. Se basan en encuestas o indicadores indirectos.



2. El Sistema Administrativo

Desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas es posible concebir a la Organización como integrada por cuatro subsistemas básicos: Político, Decisorio, Operativo y Administrativo.

El **Subsistema Político** está formado por los dueños de la empresa, gente, personas que forman parte de la realidad de la Organización: Accionistas, Directores, Presidente, hasta el Gerente General. Es el subsistema que va a fijar el objetivo, las estrategias, los fines, las metas básicas de la organización: definirá adonde quiere llegar la empresa y por dónde o por qué camino va a transitar para llegar a ese objetivo. En este Sistema Político se tomarán *decisiones estratégicas*, que son las decisiones más importantes de la organización. (Por ejemplo: qué productos fabricar o vender, qué negocio adoptar, etc.).

El **Subsistema Decisorio**, procesa información y adopta decisiones de menor nivel que las estratégicas, son las *decisiones tácticas*, por ejemplo: incorporación de máquinas, selección de cierto personal, cambio de vendedores, etc. Si la organización está centralizada, quienes toman las decisiones tácticas, son los mismos que toman las decisiones estratégicas, o sea este sistema decisorio estará formado por las mismas personas que forman parte del sistema político. Si la organización está descentralizada, las decisiones tácticas las tomarán los Gerentes de Áreas, o sea el



sistema decisorio lo formarán básicamente los niveles gerenciales de la empresa. El Gerente de Producción tomará las decisiones tácticas referidas a producción, el de comercialización las comerciales, etc.

El Subsistema Operativo, adopta las *decisiones operativas*. Son las decisiones de todos los días que no afectan demasiado al objetivo final de la empresa. Las decisiones tácticas sí podrían llegar a afectar el logro de los objetivos finales de la organización porque al fallar en una decisión táctica se podría afectar toda la estrategia. En cambio las decisiones operativas no afectan para nada al objetivo final de la organización. Son las que se toman en la base operativa de la pirámide organizativa.

En el **Subsistema Administrativo** no es posible hablar de decisiones ya que se trata de un sistema abstracto, es decir que se trata de una “representación de la realidad” de la organización formada por los otros tres subsistemas, es un “modelo de la realidad” creado para manejarla, para administrar, a la “realidad de la organización”. Este “modelo” de la realidad está formado por todas las herramientas y técnicas que crea y utiliza la Administración para manejarla: las comunicaciones, los sistemas de información, de control, de influencias, etc.

Si el subsistema “modelo” supera en tamaño a la realidad de la empresa, se tendrá lo que se conoce como “burocracia”, es decir un exceso de papeles, de controles, de gente dedicada a tareas administrativas, etc. que provocan pesadez en la administración y lentitud en la toma de decisiones.

Si el tamaño del “modelo” es menor respecto a la realidad, o si la realidad va creciendo, va cambiando y el modelo no la acompaña, se empieza a perder control por falta de información, de manejo administrativo, etc. La organización se administrará mal y desaparecerá por falta de un modelo o subsistema administrativo que la administre correctamente. Como la realidad cambia constantemente, el “contexto” que rodea a la organización es cada vez más complejo y turbulento, el “modelo” también tiene que cambiar constantemente.

Este “modelo dinámico” y el cambio permanente es lo que se denomina “Administración Estratégica”, es decir cómo tratar de dominar y controlar una realidad cada vez más cambiante.

El sistema administrativo a su vez, está formado por cuatro subsistemas, actuando como input del mismo el Sistema Político, y como output al Sistema Decisorio

El Primer subsistema que integra al Sistema Administrativo es el **subsistema de comunicación**. Este subsistema está formado por todos los canales de comunicación entre las distintas personas que forman la organización. No se refiere solo a la comunicación formal que debe existir entre un superior y un subordinado, sino a todos los canales posibles dentro de la empresa. Desde la comunicación entre compañeros de oficina hasta la comunicación que se puede dar en reuniones de fin de año entre gente que casi ni se conoce.



El segundo es el **subsistema de influencia**. Se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra. Si están establecidos los canales de comunicación pero a través de estos canales no pueden deslizarse directivas y ser cumplidas correctamente, los canales de comunicación no tiene mucho sentido.

El tercero es el **subsistema de información**. Es lo que definíamos como base de la Rueda Operativa. Este subsistema está muy relacionado con los sistemas anteriores ya que si existen buenos canales de comunicación y buenos niveles de influencia, muy probablemente la información va a funcionar correctamente.

El **subsistema de control** forma, junto con el de información, la base de la Rueda Operativa. Si podemos tener información, podemos controlar. Por lo tanto, el subsistema de control está ubicado en la base de sistema administrativo. Porque el objetivo que busca, finalmente, el sistema administrativo es poder controlar a la Organización. Hacer un modelo para manejar y controlar a la Organización. Y para poder controlar y manejar a la Organización, necesitamos saber cómo se desarrollan y cuáles son los canales de comunicación que existen. Cuáles son los niveles de influencia, cuál es la información entre una persona y otra, etc.

El Sistema Administrativo:
su subdivisión en cuatro
Subsistemas



Volviendo a los cuatro subsistemas que integran el Sistema Organización, podemos establecer una relación de jerarquías entre los cuatro subsistemas. No es casual que el Sistema Político esté primero, luego el Sistema Administrativo, luego el Decisorio y luego el operativo.

El Sistema Político es el más importante, se toman decisiones estratégicas que son las más importantes en la organización. El Sistema Administrativo está en segundo lugar porque es creado por el Sistema Político. Una de las decisiones estratégicas es



delinear el Sistema Administrativo, es decir cuál es el modelo elegido para la organización. De todos modos esta ubicación - en segundo lugar- no es del todo correcta si tenemos en cuenta que el Sistema Administrativo, en realidad, *se relaciona con toda la empresa*. Hay comunicación, influencia, información y control en toda la empresa.

En orden de importancia siguen el Sistema Decisorio y el Sistema Operativo.

Utilizando esta metodología de sistemas podemos llegar al concepto del Empresario Estratégico.

Como todos los modelos que estamos analizando están interrelacionados entre sí (ya que todos los modelos apuntan a enfocar una misma realidad: la empresa), inevitablemente volvemos a encontrarnos con uno de ellos: la Rueda Operativa.

El mismo empresario o dueño que no puede salir de la Rueda Operativa, es el que centralizará las todas decisiones "absorbiendo" las decisiones tácticas y hasta las operativas, además de las estratégicas que son las que naturalmente le corresponde.

Quizá por esta razón es que el tiempo dedicado a lo estratégico es casi nulo.

Es el empresario que se arremanga la camisa y arregla hasta la última máquina porque "nadie como él para arreglar máquinas". Es el empresario que un día, sorpresivamente, "se da cuenta" que es el único que puede tomar todas las decisiones; incluso las más insignificantes. Entonces mira a su alrededor y también "se da cuenta" que no tiene nadie a quien delegar las decisiones ya que de toda la gente que lo rodea nadie está preparado.

Porque no ha sabido delegar de a poco. Porque no pensó que la empresa "crecería tan rápido". Y porque creyó que todas las técnicas y herramientas que sirven para manejar estratégicamente una empresa, sólo sirven para "empresas grandes y norteamericanas". Y que en realidad él sólo tiene un "boliche" que "fabrica medias para hombre" y por "cinco mil docenas roñosas que fabricamos por mes", no vale la pena meterse en "todo eso del marketing y cosas por el estilo".

Por lo tanto, todo este tema de la centralización y la descentralización tiene que ver con las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Una empresa está totalmente centralizada cuando el número 1 toma decisiones tanto de carácter estratégico como táctico y operativo.

Además, existen casos en que la empresa está parcialmente descentralizada cuando el número 1 no toma las decisiones operativas pero sí las estratégicas y las tácticas. Obviamente todo esto es muy relativo y tiene que ver con cada caso en particular.

Buscamos simplemente una forma de esquematizar en qué medida un empresario está más o menos absorbido por el funcionamiento de lo operativo de la empresa y en



qué medida accede o no a la posibilidad de ver al contexto que lo rodea como una fuente permanente de amenazas y oportunidades.

Es posible comparar cada una de las decisiones - estratégicas, tácticas y operativas - con un aspecto de la Rueda Operativa. Las decisiones *operativas* son las que se toman para que la Rueda Operativa siga funcionando. Son las decisiones básicas sobre aspectos del funcionamiento de la Rueda Operativa. Las decisiones *tácticas* son decisiones que modifican algún aspecto de la Rueda Operativa. Son decisiones sobre cada una de las áreas o funciones. Son las decisiones parciales de cada uno de los eslabones de la rueda operativa. Las decisiones *estratégicas* ya son decisiones de total modificación de la Rueda Operativa o de total modificación del centro de la rueda operativa que es el producto o servicio.

En realidad este tema termina trascendiendo el hecho de que empresario tome tal tipo de decisión o que mire adentro o afuera de Rueda Operativa.

Estamos hablando de lo estratégico o de lo operativo como formas distintas de ser "empresario". Esto significa modos diferentes de ver el mundo, a la empresa, al entorno y a todo.

Porque un asunto operativo puede motivarnos a generar mil ideas que tengan que ver con lo estratégico. Y por otro lado a cierto tipo de "Información Estratégica de primer nivel" podemos verla con 'ojos operativos' y manejarla de modo operativo.

Ya que podemos imaginarnos un mero negocio viendo cómo funciona una "soldadora" o podemos archivar en un 'Bibliorato' (para no tocarlos nunca más) a los informes obtenidos por alguien del sector "ventas" sobre nuevos proyectos de la competencia.

Hay sistemas de pensamiento operativos: acostumbrados a trabajar operativamente, a resolver sólo los problemas que van apareciendo, a pronosticar el futuro en base al pasado y a seguir como únicas alternativas las ya probadas y conocidas.

También existen sistemas de pensamiento estratégicos: acostumbrados a trabajar estratégicamente, a buscar oportunidades, a imaginar escenarios futuros diferentes a los del pasado y a intentar por todos los medios vulnerar los esquemas rígidos de percepción y pensamiento para encontrar caminos laterales y novedosos.

El concepto de Sistema Administrativo nos puede ayudar a comprender más claramente el concepto de "estructura". Si a los componentes del Sistema Administrativo - comunicación, influencia, y control - le sumamos las relaciones formales que se cumplen dentro de la organización que, de alguna manera, también las podríamos considerar como una parte del subsistema comunicación, obtenemos algo bastante parecido a lo que se conoce como "estructura".

Entre los cuatro subsistemas hay una relación jerárquica. El Sistema Político creará el Sistema Administrativo a partir del cual tomará forma el Sistema Decisorio y luego el



Sistema Operativo. Dijimos que - palabras más, palabras menos - la Estructura es la forma que el empresario le da al Sistema Administrativo.

Estructura es Comunicación, Estructura es Influencia, Estructura es Información y también es Control.

Para muchos empresarios es muy difícil pensar en la Estructura de sus empresas.

Especialmente, si no logran tener una visión global de la empresa y de su inserción en el contexto, es más fácil "saltar" al Sistema Decisorio y comenzar a tomar las decisiones propias de cada área en lugar de tomar las decisiones que hacen a la empresa en su conjunto.

Las empresas como Subsistemas de la sociedad

Lo importante a considerar aquí, es que para que una Empresa, sobre todo la Pequeña y Mediana Empresa, (Pyme), pueda desempeñar correctamente su rol como subsistema de una sociedad a la cual brinda sus productos y servicios, y de la cual obtiene sus insumos y recursos humanos, materiales y financieros; básica y fundamentalmente, debe estar muy bien "administrada" a fin de poder manejarse sólida y fuerte en los mercados actuales, complejos, cambiantes y competitivos.

Proponemos aquí cinco conceptos principales para que las Pymes, sobre todo en nuestro país, puedan ser conducidas eficazmente y para que, como profesionales consultores y asesores de las mismas, podamos intervenir eficazmente, haciendo o aconsejando lo más adecuado en cada caso.

Ellos son:

- a) Administrar es establecer objetivos, diseñar estrategias para alcanzarlos, diseñar planes para implementarlas, llevarlos a cabo, programar la acción, ejecutarla y aprender de los resultados, sobre todo de los errores.
- b) Administrar bien es combinar síntesis con análisis; visión y cálculo; pasión y prudencia, con la mirada en lo alto y a lo lejos, pero con los pies en la tierra; cuidar cada aspecto y cada detalle, pero nunca perder de vista el conjunto, donde todos esos aspectos interactúan y se realimentan.
- c) Administrar bien una pequeña o mediana empresa, es saber aprovechar las ventajas que brinda tal tamaño: estar cerca de los clientes, de su satisfacción y lealtad; del producto, de su funcionalidad y diseño; de los procesos, de su interconexión y calidad; del personal, de su bienestar, salud y capacitación continua.
- d) Administrar una Pyme en crecimiento implica ante todo distinguir el crecimiento sano y armónico dentro de las pautas del mercado competitivo; de aquel otro, depredador, desaforado, del "vale todo". Y luego, saber establecer las etapas, los hitos, los puntos de control, para poder asegurarse la sustentabilidad de los recursos, la calidad de los procesos y productos, la cohesión interna y la generación de valor con una buena llegada o acceso al mercado.



- e) Administrar en forma responsable - único modo de legitimar la actividad de la empresa - significa jamás producir un bien o prestar un servicio, sabiendo que se va a provocar u daño a un tercero; significa ser un buen vecino en el barrio y un buen miembro de la comunidad toda, cuidadoso con el medio ambiente, respetuoso de los derechos de los demás, un correcto pagador de los impuestos y un cabal cumplidor de la palabra empeñada en los negocios.

En definitiva, el anhelo común para todas las empresas, es lograr: **“sustentabilidad”**. En su doble acepción: **temporal**, (que puedan persistir o subsistir en el tiempo); y **sistémica**, (que lo hagan resguardando o preservando las condiciones internas y las externas del contexto, que son las que le dan sustento).

Esta noción de **“sustentabilidad sistémica”**, se corresponde con el concepto de **“responsabilidad social sustentable”**, también en sus dos aspectos: **Interna**, (hacia el interior del sistema-empresa) y **Externa**, (con respecto a la Comunidad como un todo). Concibiendo a la Comunidad en sus tres estamentos: a) Sociedad Civil – b) Estado – c) Empresas.

Los tres componentes de una comunidad deben trabajar mancomunadamente para poder hacer frente a los dos “flagelos del siglo XXI”, en el decir del autor Enrique Dussel: *“el deterioro ecológico y la permanencia e incremento de la pobreza”*.

En el mismo sentido citamos las palabras del decano de la escuela de management del famoso “M.I.T.”, (Instituto de Tecnología de Massachusetts), quien en su discurso a los ingresantes, (2.003) resumió en pocas palabras, lo dicho hasta acá sobre “Responsabilidad Social Empresaria”: *“ Si está interesado sólo en hacer dinero, este no es el lugar para usted. Si busca aprender medios creativos para gerenciar organizaciones complejas de modo de ayudar a la sociedad y construir riqueza, eso es lo que ofrecemos”*

Por último citamos al autor argentino Bernardo Kliksberg, quién en su obra *“Más ética, más desarrollo - la agenda ética pendiente de América Latina”* se refiere a estas cuestiones, de la siguiente manera: *“América Latina, continente con gran potencial económico y, al mismo tiempo, con niveles récords de pobreza y desigualdad, requiere altas dosis de responsabilidad social empresaria.....Progresar rápidamente en este camino en el que América Latina está claramente atrasada es fundamental para mejorar la integración social, la equidad y la competitividad....Es hora de aplicar en este continente la función social que debe cumplir la propiedad, ya que existe una creciente y legítima demanda social por comportamientos éticos”*.

Bibliografía

Básica

- “Anatomía de la Organización” - Santiago Lazzati - Edic. Macchi – Bs. As. 1.997
“Re-estructurando empresas - Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo” - Roberto Serra - Eduardo Kastika - Edic. Macchi - Bs. As. - 1.997.-
“Administración – Aprender y Actuar – Management Sistémico para Pymes” – E. Herrscher – A. Rébora – C. D’annunzio – Granica – Bs. As. 2.009.-