

PENSAMIENTOS DE LOS DIRECTIVOS ACERCA DE LOS SERES HUMANOS. NECESIDAD DE LA FORMACIÓN EN HABILIDADES HUMANAS

Luis Alberto GÓMEZ ALVARADO*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Objetivos*. III. *Planteamiento del problema*.
IV. *Método*. V. *Contenido*. VI. *Conclusiones*. VII. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

A la pregunta ¿Qué se requiere para ser directivo? Se dan múltiples respuestas como liderazgo, capacidad, experiencia, etc. pero para ser directivo lo único que se requiere es que una empresa asigne a la persona en esa posición. Sin embargo, los resultados que obtenga la empresa que lo nombra sean satisfactorios depende de la toma de decisiones y los comportamientos que tiene cada directivo, si bien las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias son determinantes, también lo es la forma de pensar del directivo respecto a sus propios objetivos y sobre cuál es su papel en la organización/empresa, lo cual depende a su vez de la ideología (cogniciones) del directivo.

Por otro lado, la utopía del líder, plantea que éste siempre sabe qué hacer y satisface las necesidades de todos, así que todos lo aman. Para explicar quién es un líder se plantean rasgos de personalidad y/o cualidades, algunas se reflejan en comportamientos, como es la asertividad, pero el liderazgo es una utopía que está fuera de los contextos de la realidad.

Los directivos requieren ideas para humanos las cuales puedan llevar a la práctica. Se revisan tres formas de pensar que llevan a la toma de decisiones y a los comportamientos directivos para crear consciencia, acerca

* Área de afiliación: Facultad de Contaduría y Administración lualgo@yahoo.com.mx;
lgomez@fca.unam.mx.

del propio pensar, sentir y actuar de forma que los dirigentes actuales o futuros puedan complementar su formación y desempeñen mejor su posición directiva. Se trata de comenzar la discusión y sobre todo promover investigaciones acerca del “cómo son y el porqué de los comportamientos de los directivos”, sin la presuposición de que todo directivo es “líder” o “jefe”, sino humanos con personalidad, un contexto y una historia.

II. OBJETIVOS

1. *Objetivo principal*

Proporcionar una explicación básica de cómo la orientación profesional determina la ideología y los comportamientos de las personas cuando son directivos de empresas y reconocer como la perspectiva futura lleva a considerar a todos los humanos (los *stakeholders*¹ en las empresas) y cubrir sus expectativas, sin importar que formación profesional se tenga.

2. *Objetivos específicos*

- 1) Comprender por qué la visión de técnicos (ingenieros, arquitectos, físicos, químicos, etc.) y científicos considera a los seres humanos como un factor más en sus estudios, proyectos y operaciones.
- 2) Analizar algunos puntos de vista de los administradores (licenciados en administración, contadores, economistas y otros especialistas en negocios) los cuales consideran a las personas como un factor de producción, un recurso más o generadores de costos.
- 3) Ser consciente de como una visión más humana (psicólogos, sociólogos, antropólogos, filósofos, etc.) del hombre se está integrando dentro de los objetivos de las empresas. En la que se considera que los accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad tienen necesidades y expectativas, para las cuales requieren que la empresa las satisfaga.
- 4) Comprender que en un futuro cercano se debe considerar el beneficio a los seres humanos dentro de los objetivos de toda organización y empresa.

¹ *Stakeholder*: Se refiere a todos aquellos que esperan algo de la empresa como son los clientes, empleados, sindicatos, proveedores, acreedores, gobierno, sociedad, etc.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las diferentes organizaciones que proveen servicios o productos a la sociedad o clientes sus directivos son evaluados con criterios de productividad, eficiencia, eficacia, rentabilidad y otras semejantes. Al enfocar los esfuerzos hacia estos resultados se privilegia el pensamiento funcional, lo que promueve ver a las organizaciones como máquinas cuyo producto final son utilidades.

Por otro lado, se ha promovido la idea de que los directivos deben ser líderes frase popular es “deja de ser jefe para que seas un líder” se le atribuye todo lo negativo al jefe y todo lo positivo al líder, la creencia popular de liderazgo establece que lo único que requiere cualquier organización es un líder. Se tiene la idea subyacente de que el líder es una figura casi divina que, con su sola presencia, o por sus capacidades, habilidades y cualidades siempre toma las mejores decisiones y actúa todo el tiempo de la forma acertada. Un líder nunca falla, no fracasa, no se equivoca, por lo tanto, el líder no es humano, por lo que en la realidad no existe. Un líder complace a todos y obtienen de él más de lo que esperan. El líder no necesita estructuras, ni sistemas, él compensa cualquier falla en la organización.

Es necesario reconocer que los directivos deben tener especial atención en la parte humana, sus subordinados y ellos mismos no son máquinas dentro de los procesos de la empresa. Esto es válido para todos los directivos de cualquier tipo de organización, incluyendo los directivos de bibliotecas. Para lograr buenos resultados requieren tener conocimientos técnicos de las operaciones que dirigen, pero eso no es suficiente porque además toda organización que provee servicios tiene que servir a diversos grupos con intereses variados (*stakeholders*).

De lo anterior se plantea el problema de que los directivos (inclusive los dirigentes de las bibliotecas) sin duda requieren de las capacidades técnicas, pero éstas no son suficientes, para realizar un buen trabajo así surge la pregunta ¿qué otras habilidades requieren para lograr un desempeño adecuado?

Las habilidades que se desean dependen de lo que se quiere lograr. Si se desea productividad se da peso a los procesos para producir y a las capacidades y habilidades técnicas; en cambio, si lo que se quiere es el logro de objetivos empresariales son más importantes la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la administración de los recursos y lo que ayude a generar utilidades; por último, si lo más importante son los seres humanos, se requiere comprender las necesidades y las situaciones de personas individuales y los grupos. Así lo que determina las habilidades deseadas son las

creencias (ideas y valores) centrales, principalmente las que se refieren a los futuros deseables y también las relacionadas con las situaciones actuales.

IV. MÉTODO

Se estudian tres perspectivas para abordar a las empresas y las organizaciones, primero desde la visión de alguien con la visión de un técnico, formado en el área de ingeniería; segundo desde la perspectiva de alguien con formación en negocios, como un administrador, por último, la visión desde la perspectiva humanista, un psicólogo y participante en organizaciones de voluntariado (prosociales).

Se revisaron experiencias en áreas de recursos humanos, finanzas, estrategias, ingeniería de diseño y mercadotecnia, además en empresas de consultoría y en organizaciones prosociales. Se realizó una revisión y comparación de formas de pensar que tienen de los dirigentes (directivos), no desde una perspectiva teórica, sino desde la vida cotidiana de diferentes organizaciones.

Es un estudio de campo, de la realidad del mundo (no de laboratorio), por medio de observaciones *ad libitum*. A partir de ellas se intenta comprender parte del mundo con una perspectiva contextual, se busca percibir los procesos sociales indagando en las complejas relaciones entre múltiples causas y múltiples efectos, pero no sólo el fenómeno de manera aislada, sino el entorno en que se presenta y las repercusiones o consecuencias que tienen los procesos. Este método se ha utilizado por científicos como Charles Darwin y Piaget, el primero durante sus viajes por el mundo fue observando lo que se encontraba y documentó los hallazgos, reflexionó sobre ellos y elaboró la teoría de la evolución; por su parte Piaget, observó el desarrollo de sus propios hijos y tal vez de otros niños, con esa información propone una teoría del desarrollo infantil.

En este estudio se observó durante años la práctica profesional en empresas y otras organizaciones, además los comportamientos durante la formación (educación) de estudiantes para tres profesiones. Se comprende la variabilidad de los fenómenos por lo que se busca lo que es a cada una de las organizaciones o parte de éstas.

Se observaron principalmente comportamientos (verbal y no verbal), pero también otros aspectos como son: las relaciones, los procesos, los documentos, etc. Este método tiene sus cualidades y grandes limitaciones, pero da la oportunidad de realizar investigaciones en múltiples áreas nuevas.

Observación de los métodos y procesos que utilizan centra la atención en:

- 1) La forma en que incluyen a los seres humanos en los procedimientos que utilizan en su trabajo. Las tareas que ejecutan para realizar sus trabajos, los cuales se pueden observar mediante sus comportamientos.
- 2) Los documentos que se elaboran. Se consideran los libros con los cuales forman a sus profesionales o se utilizan para profundizar en sus especialidades, como los documentos profesionales, tales como: memoria de cálculo, planos (dibujos), programas de trabajo, planes, procedimientos, presupuestos, entrevistas clínicas, etc.
- 3) Los discursos que tienen entre colegas. El lenguaje verbal hablado y escrito.

Debe considerarse que es un estudio exploratorio, no es conclusivo, se busca proponer líneas de investigación, comprender la realidad de las organizaciones, no sólo por medio de los procesos o resultados, sino desde las cogniciones, sentimientos y aspectos somáticos de las personas que componen empresas.

V. CONTENIDO

Durante mi formación académica y desarrollo profesional he vivido tres orientaciones ideológicas, por lo que he podido percibir por medio de la experiencia que la forma como consideran a los humanos cada profesión es diferente. Mi primera formación es ingeniería, la segunda es administración y la última es psicología, cada una es, una comunidad epistémica (con ideas para comprender al ser humano) que forman a sus estudiantes preparándolos para realizar tareas y solucionar ciertos problemas, cada una tiene una visión distinta de los humanos y de las organizaciones. Los ambientes laborales son diferentes para un ingeniero, un administrador y un psicólogo (excepto para los psicólogos organizacionales, los cuales laboran en las áreas de recursos humanos dentro de las empresas). Véase tabla 1 en la siguiente página.

1. *Perspectiva técnica (ingeniería, ciencia, etc.)*

Mi primera carrera profesional es ingeniero geólogo, ésta combina la formación de ingeniería y las ciencias de la tierra (formación científica).

Tabla 1

<i>Formación</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Visión del hombre</i>	<i>Resultado</i>
Áreas técnicas: Ingeniería.	-Producir. -Construir. -Obtener recursos. -Beneficio/costo.	No lo considera.	Ignora al hombre. Se enfoca en las cosas. El hombre está fuera del sistema, lo ve como un beneficiario remoto.
Áreas de negocio: Administración.	-Riqueza para el accionista. -Eficiencia y eficacia de las empresas.	Recurso humano o capital intelectual.	El hombre es parte del sistema. Cosifica al hombre al considerarlo un recurso.
Áreas humanas/ prosociales: Psicología.	-Salud y bienestar de los individuos, grupos y el entorno (sociedad y medio ambiente).	Complejo.	El hombre es el sistema. Calidad de vida. Psicología social y organizacional.

FUENTE: elaboración propia.

Para los ingenieros el objetivo es producir, construir y obtener recursos bajo la idea de obtención del mayor beneficio al menor costo posible. En el caso de ciencias de la tierra (geología), es un enfoque científico de eventos de nuestro planeta, los cuales son independientes del ser humano, por lo que este poco o nada tiene que ver con lo que le ha ocurrido a nuestro mundo, los fenómenos geológicos han ocurrido en la tierra por 4500 millones de años y nuestra especie tiene menos de 1 millón de años (1/4500 es 0.02%).

En casi todos los cálculos de ingeniería el ser humano no se considera, está fuera del sistema o solamente es una causa o beneficiario remoto, en otros casos su presencia o actividad se traduce como fenómenos físicos, como una carga viva en un edificio, se ignora al humano y se enfoca a las relaciones causa-efecto, con una visión de sistemas ingenieriles o geológicos. Como ejemplo de ingeniería civil, el diseño y construcción de pavimentos flexibles (carreteras), se determinan los espesores de las capas de pavimento, la terracería (terraplén y capa subrasante) y pavimento (capa sub-base, base y carpeta asfáltica) con base en datos del número y tipo de vehículos que pasaran en promedio diariamente. Es claro que los vehículos son manejados por humanos, pero en los cálculos de ingeniería esto no se considera, sólo se toma en cuenta a los vehículos. El beneficio a los seres humanos por

los caminos no es importante para la estructura del pavimento (el espesor de las capas), este beneficio es remoto por lo que el ingeniero ni siquiera piensa en como ayuda a éstos, sólo supone que hay beneficio. Los humanos se reducen a números, que son ingresados a los cálculos. Los ingenieros se enfocan en las cosas y en los fenómenos físicos lo importante es la relación beneficio / costo. Solamente dentro de los planes estratégicos de las carreteras de un país se incluyen las horas hombre y los costos de pérdidas de tiempo de éstos.

2. *Perspectiva administrativa (finanzas, recursos humanos, estrategias, etcétera)*

Durante la formación de administrador se aprende a usar el término “recursos humanos”, lo cual lleva a pensar de forma indirecta que los seres humanos están al mismo nivel que otros recursos como los tecnológicos, los recursos materiales (inmuebles, maquinaria, etc.) y recursos financieros (dinero). En lo personal realicé estudios de administración con especialización en finanzas y en lo profesional trabajé en finanzas por muchos años.

En el área de finanzas se realizan los presupuestos, a partir de los planes operativos, en los cuales se especifican los programas con recursos necesarios para cada mes. Es a partir de estos programas que los financieros desarrollan los presupuestos maestros, los cuales incluyen las proyecciones de los estados de resultados (el cual contiene las ventas, los gastos y las utilidades), el balance general (los activos o bienes que posee la empresa, los pasivos que son las deudas que tiene y el capital contable que son los recursos de los dueños) y los flujos de efectivo (entradas y salidas de dinero).

En la parte del presupuesto referida al personal se determina cual es el costo que se tiene en promedio por persona de cada nivel, esto es el sueldo individual, las prestaciones y los impuestos que paga la empresa por el personal, esta cantidad se multiplica por el número de personas en cada nivel para cada mes. Al sumar todos los costos por nivel se obtiene el presupuesto de personal. Así para el área de finanzas el personal es un costo, relacionado a la dotación de personal (el número de personas) de cada nivel (véase imagen en la página siguiente). Como es un costo, se le trata como tal, por lo que de forma automática se debe buscar cómo reducirlo para incrementar las utilidades. De esta forma las personas quedan reducidas a números monetarios, es decir, a costos, los cuales no se reflejan de forma directa en su participación en la producción, los servicios, las ventas y la administración las que determinan el nivel de ingresos de la empresa.

son los que elaboran y ejecutan los planes operativos trazados para la organización y son responsables de las operaciones y los resultados. Los directivos también deben dar cuentas, en un gran número de empresas de tamaño mediano y grande se cuentan con órganos que los supervisan y dirigen, éstos son la asamblea de accionistas y el consejo de administración. En empresas micro y pequeñas por lo regular los dueños son también los directivos.

Los accionistas mediante el consejo de administración toman las decisiones relevantes de la empresa, debido que las asambleas de accionistas se reúnen pocas veces en el año, para dar seguimiento y tomar decisiones de forma práctica delegan éstas a un consejo de administración.

Es el consejo de administración el órgano al que se le encarga tomar las decisiones importantes, como son: el rumbo estratégico, la contratación o rescisión de los directivos de primer nivel, la adquisición de activos relevantes y si la empresa adquiere más deuda, entre otras. Los consejeros deben establecer los sistemas de monitoreo, evaluación y control de los directivos. Es el consejo de administración que determina quién y cómo se deben evaluar a los directivos.

Los consejos de administración para cumplir con sus objetivos pueden crear comités, los más comunes son los de: “auditoría”, “evaluación y compensación”, “finanzas y planeación”, “riesgos y cumplimiento” y “prácticas societarias” los cuales realizarán un gran número de funciones, pero no ejecutan, sus funciones son de toma de decisiones relevantes, rumbo estratégico, monitoreo y control de la dirección de las empresas. Para el caso de la compensación de los directivos (que son un recurso humano o un capital intelectual) es principalmente el comité de evaluación y compensación quien realiza esta función.²

Siempre es difícil establecer cuál es la forma de pensar (ideología) de cualquier ser humano, por lo tanto, también de los directivos, así que, en lugar de tratar de determinar las cogniciones de éstos, se ha investigado como actúan y es a partir de ahí como se determinan los pensamientos. Existen investigaciones antecedentes como son los estudios de los comportamientos de directivos de Jensen y Meckly³ en el que proponen lo que se conoce como “teoría del agente”. Los agentes son los directivos que están contratados por los dueños para cuidar sus intereses (principales), pero según lo encontrado no siempre los directivos actúan en beneficio de los accionistas, debido a

² *Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, México, Consejo Coordinador Empresarial, 2018.

³ Jensen, Michael C. y William H. Meckly, “Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, octubre de 1976, pp. 305-360.

que tienen intereses personales que no siempre concuerdan con los de los dueños.⁴

Los agentes/directores son administradores profesionales, que son contratados para dirigir las empresas por sus conocimientos, habilidades, experiencias y contactos, pero esto puede jugar a favor o en contra de los accionistas y de los demás *stackholders* (terceros interesados en la empresa, como son empleados, clientes, proveedores, fisco, etc.). Esto se debe a que poseen además de lo expresado en este párrafo la información completa y exclusiva de la empresa y ellos toman las decisiones operativas, se encuentran de forma regular en la empresa, por lo tanto, tienen las experiencias directas diarias de lo que sucede en las empresas.

Las investigaciones como son las de Jensen y Mckling⁵ y Fama y Jensen⁶ sobre comportamiento directivo en múltiples casos dejan en claro que los directivos tienen objetivos personales los cuales son para ellos los más importantes de alcanzar por medio de las organizaciones que dirigen. En ocasiones sacrifican los objetivos de accionistas y de los demás interesados para lograr los propios. La teoría del agente es la que al parecer impera en los comportamientos de las personas que ascienden a puestos directivos.

3. *Perspectiva humana (psicología, etc.)*

Durante mi formación como psicólogo se realizó una pregunta por parte de algunos de mis profesores la cual fue “¿Cuál es el objetivo de las empresas?”, mi respuesta con mi visión de administrador, y en especial como financiero fue algo semejante a “para generar utilidades” o “para crear valor económico a los accionistas” (para lo que se utilizan las tasas de rentabilidad o modelos como es el Economic Value Added, EVA por sus siglas).⁷

Es de resaltar que en varias ocasiones di respuestas semejantes a éstas y de inmediato se me corrigió, lo que para mí fue un cambio de visión (ideología o paradigma) la respuesta que esperaban mis profesores era que toda organización, que incluye a las empresas, tiene por objetivo “los seres humanos y su entorno (que incluye el medio ambiente)”.

⁴ Jensen, Michael C., “Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers”, *The American Economic Review*, vol. 76, núm. 2, 1983, pp. 323-329.

⁵ Jensen, Michael C., 1976, *op. cit.*

⁶ Jensen, Michael C., 1983, *op. cit.*

⁷ Bennett G., Stewart III, “The quest for value”, *A guide for senior managers*, United States of America, Harper Business, 1991.

Otra pregunta que también se realizó es la de: “¿Cuál es el objetivo de las organizaciones?” Entendiendo que las organizaciones son grupos sociales muy diversos que incluyen entre otros a: la familia, los equipos deportivos, los grupos musicales, partidos políticos, grupo de vecinos, organizaciones no gubernamentales, universidades públicas y privadas, empresas, etc. (la diferencia de las primeras con las empresas, son que estas últimas tienen fines de lucro). Las organizaciones incluyen a grupos humanos creados de forma natural o por razones diversas y también incluyen a las empresas. Aquí la respuesta sin dudar es “los seres humanos”. Surge una pregunta: ¿por qué pensamos que los objetivos en las organizaciones son los seres humanos, pero excluimos a las empresas?

Un posible acercamiento para responder a esta pregunta es con base en lo que propone la “teoría del *stewardship*”⁸ en la cual se plantea la existencia de directivos (agentes) que tienen intención de beneficiar a los accionistas, la sociedad y la empresa.

En su propuesta, Davis, James H. *et al.*⁹ plantean la existencia de directivos (agentes) que tienen una sincera intención de ayudar a la sociedad y a la empresa. Esta forma de pensar se logra con una educación y formación diferente, para los cuales los valores sociales son fundamentales, donde el ser humano es la prioridad y no un costo o un factor productivo, un recurso o un beneficiario remoto.

En la tabla 2, en la siguiente página, se realiza un comparativo entre la ideología que se establecen en la teoría del agente y la del servidor.

En el documento del Consejo Coordinador Empresarial, de Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo,¹⁰ el segundo principio establece, “La generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad”, en este principio de doce que son en total, se refieren a que las empresas deben crear valor para la sociedad y también considerar a los terceros interesados (*stakeholders*). Se propone en este documento que las mejores prácticas empresariales deben considerar la generación de valor social y no solamente a los accionistas.

⁸ Donaldson, Lex y Davis, James H., “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, Australian Journal of Management”, vol. 6, núm. 1, junio de 1991, pp. 49-65.

⁹ Davis, James H. *et al.*, “Toward stewardship theory in management”, *Academy Management Review*, vol 1, núm. 22, enero de 1997, pp. 20-47. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/259223?seq=1>.

¹⁰ *Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, México, Consejo Coordinador Empresarial, 2018.

Tabla 2

<i>Criterio</i>	<i>Teoría de agente</i>	<i>Teoría del servidor</i>
Base teórica	Económica	Psicología organizacional y sociológica.
Interés	Interés propio	Servicio a la organización
Criterio de desempeño	Valor al accionista	Valor a los stakeholders
Tipo de personalidad	Individualista, oportunista, maquiavélico (realidad del líder = ambición y codicia).	Prosocial. Comportamiento en pro de la organización. Utopía del líder.
Motivación	Extrínseca (conductista: premios y castigos).	Intrínseca (cumplimiento de valores, crecimiento, desempeño, etc.).
Cultura (Hofstede) IDP Ind. vs Colec.	Alta distancia al poder (lejanía entre superior e inferior). Individualista.	Baja distancia al poder (cercanía entre superior e inferior). Colectivista.

FUENTE: elaboración propia con información tomada de Grundei y Davis. Véase Grundei, Jens, “Are managers agents or stewards of their principals? Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance”, *Journal für Betriebswirtschaft*, núm. 58, september 2008, pp. 141-166; así como Donaldson, Lex y Davis, James H., “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”, *Australian Journal of Management*, vol. 6, núm. 1, june 1991, pp. 49-65.

Además especifica que el consejo de administración y los directivos deben considerar a los *stakeholder* (transmiten esta ideología a toda la organización), terceros interesados, para que la empresa sea capaz de crear valor económico y social de forma sostenible por muchos años.

La Norma Oficial Mexicana NON-35-STPS-2017 considera los factores de riesgo psicosociales en el trabajo. En esta norma se propone la identificación, análisis y prevención de los riesgos psicosociales. Esta norma al ser de carácter obligatorio en las empresas se debe atender su cumplimiento. Ya se considera los aspectos humanos en la normatividad mexicana que obliga a los directivos considerar algunos de estos aspectos dentro de las actividades diarias de las empresas.

VI. CONCLUSIONES

Se propone que la formación en distintas profesiones que han recibido las personas que son directivos los guía a diferentes formas de considerar a los seres humanos que trabajan como subordinados. No se tiene información

concluyente, es un estudio exploratorio en el cual se propone que se realicen estudios para que se comprueben hipótesis específicas sobre diferentes cogniciones de directivos que tienen formaciones académicas y ambientes laborales distintos.

No es posible que se continúe considerando a los seres humanos como: parte de los sistemas físicos, recursos o costos. Se debe desarrollar una visión humana que se integre a las ideologías técnicas, científicas y administrativa.

Es necesario que se amplíe la ideología desde que las empresas solamente son creadas para crear riqueza para los dueños a otra en la cual los objetivos incluyen además de los accionistas a todos los interesados (*stakeholders*) y al entorno (que incluye a la sociedad cercana y remota y al medio ambiente).

VII. BIBLIOGRAFÍA

- BENNETT G., Stewart III, "The quest for value", A guide for senior managers, United States of America, Harper Business, 1991.
- Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, México, Consejo Coordinador Empresarial, 2018.
- DAVIS, James H. *et al.*, "Toward steward ship theory in management", *Academy Management Review*, vol 1, núm. 22, enero de 1997. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/259223?seq=1>.
- DONALDSON, Lex y DAVIS, James H., "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, vol. 6, núm. 1, junio de 1991.
- FAMA, Eugene y JENSEN, Michael, "Agency problems and residual claims", *Journal of law and economics*, vol. 26, 1983.
- GRUNDEL, Jens, "Are managers agents or stewards of their principals? Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance", *Journal für Betriebswirtschaft*, vol. 58, septiembre de 2008.
- JENSEN, Michael C., "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *The American Economic Review*, vol. 76, núm. 2, 1983.
- JENSEN, Michael y MECKLY, William H., "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, octubre de 1976.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Comité Consultivo Nacional de Normalización en Seguridad y Salud en el Trabajo, Gobierno Federal, *Norma Oficial Mexicana*, NON-35-STPS-2017, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención, México, 2019.