

El Trabajo Social al alcance de cualquiera (o lecciones para dirigir los Servicios Sociales Públicos, en dos tardes)

Miguel Jiménez Navarro

Diplomado en Trabajo Social, Director de Área de Salud y Servicios Sociales
del Ayuntamiento de La Línea de la Concepción

Resumen

Dirigir una organización no es fácil. Parece obvio y es un lugar común, comúnmente aceptado.

Dirigir un Servicio Público parece en principio aún más difícil.

Dirigir los Servicios Sociales Públicos, sin embargo, está al alcance de cualquiera. Al menos, así parece entenderlo el legislador.

No intenta el artículo contradecir los deseos del legislador, ni asustar al responsable político o directivo público que, sin conocimiento ni experiencia, recibe el encargo de dirigir política o técnicamente los Servicios Sociales Públicos.

Al contrario, se intenta dar unas ideas, libres y libremente expresadas, para que, en dos tardes, los nuevos responsables de esos SS.SS.PP queden libres de temores y tengan un mínimo (muy mínimo, eso sí) fundamento en habilidad directiva para acometer su tarea. Y al mismo tiempo, que los veteranos técnicos del Sistema Público de Servicios Sociales sean capaces de comprender, con humana consideración, estas pequeñas recetas del Trabajo Social para Principiantes, con los que van a convivir en un futuro.

Palabras Claves

Dirección Servicios Sociales Públicos; objetivos; toma de decisiones; principiantes.

1.- INTRODUCCIÓN

Si existe una actividad en la que cualquier persona pueda iniciarse con total ignorancia, ausencia de valores, o de cualidades innatas o de habilidades adquiridas y, a pesar de todo, se le permita permanecer en ella largo tiempo (y, en algunos casos excepcionales y extraños, incluso llegando a aprender, a interiorizar valores y conductas, y a adquirir habilidades experimentales, o a desarrollar ciertas cualidades humanas) esa actividad es, si a alguien no se le ocurre alguna otra más clara o con mayor fundamento, la del Trabajo Social.

Sin embargo, de manera paradójica, el Trabajo Social, si es que fuese alguna vez un ente individual, físico, humanizado, con sus virtudes y sus defectos, se jactaría de su sólida conceptualización teórica, de sus inseparables componentes éticos y deontológicos; de su carácter transformador de la sociedad; de la necesaria dotación genética respecto de una innata vocación de ayuda, o de la protocolización de la experiencia práctica y la peculiar idiosincrasia de la combinación de las habilidades profesionales estandarizadas, con la capacidad creativa, innovadora, capaz de adaptarse a cada necesidad durante la relación de ayuda.

¿Cómo es posible que exista una disonancia cognitiva tan acusada entre lo que el Trabajo Social pensaría si fuese “alguien” (si fuese humano y, a pesar de ello, llegara a razonar, e incluso a presumir) si fuese alguna persona cualquiera, y lo que en una realidad más prosaica y cotidiana, otro observador imparcial, también cualquiera, comprobaría sin gran esfuerzo apenas rascase sobre tan elegante cubierta?

No es este artículo –ya se habrá empezado a vislumbrar- un folleto para sintetizar los rudimentos del TS al objeto de ponerlo, a modo de píldoras, a disposición de personas no versadas en nuestra disciplina.

Por el contrario, de lo que modestamente se trataría sería de exponer, a personas avezadas, expertas, estudiosas o directivas en el campo del Trabajo Social, es el de definir los métodos teóricos que el autor ha definido y denominado, tanto para establecer un modelo de gestión como para la adopción de decisiones, cuando la persona responsable de un cargo de contenido político o técnico asume la competencia de la dirección, a su respectivo nivel, de los Servicios Sociales Públicos, sin disponer de los conocimientos y experiencias que serían de suponer ya tuviese adquiridas con anterioridad.

Se dirá que esa sería una situación atípica, anómala o indeseable, y por tanto no merecería el esfuerzo de ser ni estudiada, ni mucho menos sistematizada científicamente. Y ello es cierto, pero, a falta de un estudio estadístico serio, tiene el autor la impresión que no es una rareza imposible de encontrar, y que, en cualquier caso, esas personas tendrían el mismo derecho a recibir un apoyo teórico para su microformación o descripción de su peculiar situación, que el derecho que les asiste a los usuarios a disponer de responsables políticos y directivos públicos competentes y bien formados. Procurar que converjan conocimientos, experiencia y mando, mediante un kit de emergencia teórico no parece una tarea innoble.

Por otra parte, la vida de los pícaros o la del hampa, sin ser ejemplar ni constituir la norma estadística de la sociedad en la que se desenvolvían, ha merecido en la literatura o en el derecho bastantes más líneas y estudios que la aburrida cotidianidad del labriego esforzado o del policía honrado. Hay por tanto más admiración por Quevedo en el trasfondo de este estudio, que por toda la literatura sobre la función directiva, el trabajo social o la transformación social, juntas.

En resumen, para que nadie se pierda, y menos si sólo dispone de dos tardes para enterarse mínimamente de cómo puede gestionar -la primera mañana, después de la segunda tarde- unos Servicios Sociales Públicos que le han venido como llovidos del cielo, a continuación trataremos dos bloques muy sencillos:

- 1.- El Modelo de Gestión: la “Gestión por Sobresaltos” (GpS)
- 2.- El Modelo de Toma de decisiones:
 - 2.1 La Teoría del Sentido Común.
 - 2.2 La Teoría de los Juegos Cooperativos.
 - 2.3 La Teoría de las Perspectivas (o de las Decisiones Impredecibles o Irracionales)

2.- DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DpO) A LA GESTIÓN POR SOBRESALTOS (GpS).

Si alguien va a dirigir, desde un cargo técnico, los Servicios Sociales Públicos, hay que considerarlo un *directivo público profesional*, según el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), aprobado por la Ley 7/2.007 (recordemos que este Estatuto existe por mandato directo de la Constitución en su artículo 103). Bueno será que nos informemos sobre qué dice en concreto el EBEP sobre el modelo de gestión que debería observar un directivo público, y cómo han de evaluarse los resultados de su gestión. Da por buena el Estatuto, sin decirlo expresamente, la conveniencia de aplicar “objetivos” a la gestión pública, también a la de los Servicios Sociales, en buena lógica. Se supone, por tanto, que el legislador partió del clásico esquema de la teoría de la “Dirección por Objetivos” (DpO) aplicada profusamente por las grandes y medianas empresas privadas. Pero veamos si eso es exactamente así y, sobre todo, para no desviarnos del objetivo (ese sí, claramente fijado) de este artículo, veamos cómo habría de superar ese obstáculo una persona que, urgida para dirigir los Servicios Sociales Públicos, desconozca por completo los fundamentos teóricos y prácticos de la Dirección por Objetivos.

La Ley 7/2.007, de 12 de abril, dice en su Exposición de motivos que “*el Estatuto Básico (del Empleado Público) define las clases de empleados públicos -funcionarios de carrera e interinos, personal laboral, personal eventual- regulando la nueva figura del personal directivo. Este último está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos. Aunque por fortuna, no han faltado en nuestras Administraciones funcionarios y otros servidores públicos dotados de capacidad y formación directiva, conviene avanzar decididamente en el reconocimiento legal de esta clase de personal, como ya sucede en la mayoría de los países vecinos*”.

Según el Estatuto, el directivo (funcionario) público debe someter su gestión profesional a criterios de control de resultados en función de los objetivos. O sea, que si controla los resultados en función de otros elementos distintos de los “objetivos”, no está atendiendo fielmente a lo previsto en el Estatuto.

Esto tiene interés, desde luego, para el propio empleado (directivo o no), porque el Estatuto dice que las retribuciones complementarias son las que retribuyen, entre otros conceptos, el desempeño y los resultados alcanzados por el funcionario (art. 22) y antes

(art. 20) nos dice que la evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o *el logro de resultados*. Tanta importancia tiene (o debería de tener) que el mismo artículo dice que la continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine.

Si nos fijamos bien, muy bien, nos daremos cuenta de que lo que en la parte expositiva del Estatuto se hablaba acerca de controlar los resultados *en función de los objetivos*, se ha perdido por el camino en la parte dispositiva (la que realmente tiene fuerza en su aplicación como normativa) porque ya solo dice que se retribuirán los resultados alcanzados por el funcionario, o que se evaluará el logro de los resultados, pero no exige que esos resultados se retribuyan o se evalúen *en función de los objetivos* (aún cuando el artículo 13 EBEP diga el personal directivo estará sometido (...) a control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados, o que la determinación de sus condiciones de empleo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación, lo cierto es que la regulación de los derechos retributivos sólo se hace en los artículos comprendidos del 21 a 30 del EBEP, y en ellos aparece, sí, el término “resultados” pero no el término “objetivos” lo que no impide, por tanto, que la evaluación de los resultados por objetivos prefijados a que se refiere el artículo 13 se haga sólo a efectos de continuidad del directivo, quedando los resultados evaluados de manera subjetiva e intuitiva por parte del órgano encargado de distribuir las cuantías correspondientes).

Cualquier gestor con un conocimiento mínimo de las técnicas de management nos argumentará que, hombre, se presume y se da por supuesto que si se controlan resultados es porque antes se han fijado unos objetivos. Esta creencia de cualquier gestor tiene un fundamento teórico y práctico claro: En 1954 Peter Drucker escribió una obra clásica “*La práctica del management*” en la que recogía la idea de otros autores sobre la importancia de que los directivos basaran su trabajo en la formulación de objetivos. Con el tiempo, otros autores desarrollaron esta idea, que en síntesis pivotaba sobre dos aspectos fundamentales, una el “resultado” y otra la “motivación”.

a) La gente se motiva si se le dan instrucciones claras, se le fija la meta que se quiere conseguir (el “objetivo”) y se transmite la impresión de que la dirección sabe a dónde va y sabe qué se espera del trabajador, en lugar de darle órdenes o encomendarle tareas de cumplimiento indiscutible, o de darle instrucciones vagas o recomendaciones imprecisas.

b) Ningún resultado puede evaluarse si no se fijan antes los objetivos que se quieren alcanzar.

La teoría y práctica de la DpO ha sido cuestionada y revisada muchas veces, incluso los partidarios de la llamada “reingeniería” decían que todo lo que escrito sobre la dirección de empresas estaba equivocado, incluida la DpO. La realidad, sin embargo, es que la Dirección por Objetivos se mantiene, adaptándose a cada situación y a cada momento, y se ha trasladado (o al menos su espíritu) a otros campos no empresariales, como la administración, la política o las entidades sin ánimo de lucro.

En el campo de los Servicios Sociales, precisamente, encontramos una multitud de Planes y Programas basados en objetivos, con sus correspondientes sistemas de evaluación de los resultados. Incluso a nivel de Intervención grupal o individual, los planes de inter-

vención recogen los objetivos que se persiguen. En el ámbito de la Administración Local, probablemente los Servicios Sociales sean los departamentos que más recurren a la planificación y fijación de objetivos, y para comprobarlo basta con asomarse a las páginas de los boletines oficiales de cada provincia, donde pueden verse los planes municipales contra la droga, a favor de los niños, por la accesibilidad de los discapacitados, de inclusión social de las personas excluidas, contra la violencia de género, por la igualdad de la mujer, etc. frente a la parquedad de planes en otras materias importantes, como el urbanismo, la seguridad ciudadana, el medio ambiente o la economía.

Podemos entonces sacar la primera conclusión: los Servicios Sociales utilizan la DpO en su gestión. Hasta aquí todo bien, pero ¿es esto del todo cierto? Veamos.

Antes dijimos que en el Estatuto Básico del Empleado Público el legislador se había “comido” en la parte expositiva la expresión “en función de los objetivos” al referirse al control de los resultados. Esta ingestión no obedece probablemente a dejadez ni a ignorancia del legislador. El legislador es consciente de cuáles son las condiciones y circunstancias en las que el empleado público (incluido el directivo público) desarrolla su labor profesional, y vincular sus retribuciones complementarias o la evaluación del desempeño de su puesto (requisito para su continuidad en el puesto) a que el control de los resultados que obtenga se haga “en función de los objetivos” exigiría la concurrencia de dos condiciones:

- a) que el empleado público pueda exigir que se fijen los objetivos, para conocerlos previamente y perseguir los resultados esperados y así mantener apoyados los dos báculos que le ayuden en su carrera profesional, la retributiva y la de continuidad en el puesto.
- b) que el empleado público se convierta en guardián de los objetivos fijados, pues si su retribución y su continuidad dependen de ellos, no va a permitir que interferencias políticas, presiones ciudadanas o corporativas impidan conseguir los resultados.

El legislador, depositario último de las más sacrosantas tradiciones, debió entonces darse cuenta de que unir la retribución y continuidad de los empleados públicos a la consecución de objetivos planteaba dos problemas enormes de difícil solución:

1.- Se desacreditaba la actuación de miles de cargos políticos, de confianza o de jerarquía que se limitan a la improvisación, a la inercia, al bandazo, al marrulleo, a la auscultación de la opinión pública o a la adivinación de deseos ocultos de sus superiores, al dontancredismo (no moverse para que no le pille el toro), al guiarse por el pie con el que se levantan, etc.

2.- No todos los empleados públicos tienen estabilidad suficiente en el empleo como para hacer frente a poderes superiores, a presiones fácticas o a dificultades institucionales como para convertirlos en guardián de los objetivos.

Si a todo ello unimos que el término “objetivo” (que significa “fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación”) tiene la misma raíz que “objetividad” (“cualidad de objetivo; desinteresado, desapasionado, perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir”), comprenderemos cuán fundamentado, y acertado, estuvo el legislador suprimiendo el término “objetivo” como criterio para controlar el resultado a efectos retributivos.

Porque la Ley sigue exigiendo, no se olvide, que al directivo y al empleado, públicos, se les controle el resultado alcanzado, pero no en función de los objetivos. ¿Entonces, en

función de qué, se preguntará algún lector? Habría que responder que lo contrario del “objetivo”, que se fija presuntamente de manera desapasionada, desinteresada, con criterio racional para conseguir un fin, no sería “lo subjetivo” sino que sería el “sobresalto”, que es la “sensación que proviene de un acontecimiento repentino e imprevisto; lo que se hace de improviso o impensadamente, o el temor o susto repentino”(DRAE).

Pero, ¿puede evaluarse el *logro de resultados* obtenidos en función, no de los *objetivos*, sino de los *sobresaltos*? Aunque la respuesta pueda sorprender sobremanera, entiendo que perfectamente podría hacerse una evaluación positiva de los resultados obtenidos en función de los sobresaltos. Se abre un auténtico horizonte de estudio, pues la institución del “sobresalto” ha sido poco estudiada desde la óptica de su aplicación profesional o empresarial, a pesar de su honda raigambre en la praxis del mando, y especialmente en las Administraciones Públicas.

Si el lector conoce algún caso de empleado público que no haya tenido que hacer alguna gestión movido por los sobresaltos causados por las ocurrencias de su superior, o por las infundadas pataletas de alguna asociación deseosa de captar la atención, o por tener que enderezar el rumbo de una actividad administrativa que, por falta de objetivos y seguimiento, se iba a la deriva, debería hacer pública tal rareza o elaborar una ponencia analizando tan singular caso.

No hay, que se sepa, ningún estudio acerca de la extensión y estadística de la implantación de la DpO en las Administraciones Públicas españolas, ni, entrando en detalle, no lo hay tampoco referido a los Servicios Sociales, al menos que el autor conozca. No se ha estudiado por tanto si en aquellos casos donde, en mayor o menor medida, se han realizado planes o programas con objetivos prefijados, la actuación municipal se distingue por intentar conseguirlos, o por el contrario, por ignorar su existencia o modificarse por impulsos, decisiones sobre la marcha o interferencias externas.

Lo que la ciencia estadística no nos dice acerca de la implantación de la DpO, nos permite suponerlo la intuición, y la repetida información informal aportada directamente por los implicados directos, de variada procedencia y circunstancia. Y esta intuición nos lleva a afirmar que en los Servicios Sociales españoles no existe un sistema puro de DpO. Mejor dicho - ya que la DpO no puede ser una religión que se aplique a pie juntillas, sino que es una herramienta que se utiliza en tanto sea útil y acompañada siempre de otras herramientas de gestión-, a riesgo de ser imprecisos, nos atrevemos a decir que en relación con la Dirección por Objetivos los Servicios Sociales se diferenciarían en las siguientes clases:

- a) Administraciones sin Planes, ni Programas que contengan objetivos y métodos de evaluación de los resultados.
- b) Administraciones sin Planes, pero con Programas de nivel técnico, con objetivos de nivel técnico, con métodos de evaluación de nivel técnico. Normalmente, sirven más como protocolos o normas de actuación, que se alteran ante situaciones o interferencias externas o internas.
- c) Administraciones con Planes Sectoriales (Mujer, Inclusión, Drogas, etc.) incluso con varias ediciones. Presentan un buen envoltorio jurídico (aprobación en Pleno, publicación en boletín oficial, edición de calidad) y social (presentación a entidades, notas de prensa, etc.). Suelen tener una vigencia de entre dos y cinco años. Una vez finalizada su puesta de largo, tanto políticos como técnicos suelen olvidar su conteni-

do y se guían poco por los objetivos fijados. Si se evalúan los resultados, su incumplimiento o la falta de consecución de objetivos no tienen ninguna repercusión.

d) Administraciones con Planes Estratégicos y Sectoriales. Fijan los objetivos de importancia estratégica para la Administración. Suelen incorporar la presencia de elaboradores externos privados (con su coste correspondiente) y un proceso de amplia participación de los interesados (entidades, asociaciones de vecinos, etc.). Mejoran el envoltorio social. Sus objetivos suelen aparecer más lejanos a los profesionales. Los objetivos aparecen lejanos a los profesionales. Poca incidencia práctica, vulnerables a las interferencias.

Por tanto, la realidad (a falta de mejor estudio estadístico) se caracterizaría por unos Servicios Sociales donde la planificación y evaluación de objetivos tiene un carácter formal; donde las actuaciones políticas y técnicas se mueven entre el voluntarismo y la inercia; donde, por consiguiente, cuando se mueven lo hacen por el sobresalto del máximo nivel jerárquico; y por último, donde la evaluación de los resultados no se hace en función de los objetivos, ni tiene ninguna trascendencia el que no se alcancen los fijados.

Con estas premisas, podríamos deducir que la DpO no se aplica en los Servicios Sociales. Entonces, ¿qué sistema se aplica?: como decíamos en el título de este capítulo, se aplica un sistema autóctono y artesanal que, por sistematizarlo (y regalarse uno la vanidad de ser el primero en bautizarlo) lo llamaríamos “Gestión por Sobresaltos” (GpO).

Quienes son ardientes defensores del funcionamiento actual de los Servicios Sociales no deben estar descontentos ni sentirse menospreciados por atribuir este modelo de gestión a nuestro sector. Al contrario, se trata de reivindicar un sistema genuino de funcionamiento, y darle el reconocimiento científico, doctrinal, jurídico, político y social que merece. Baste como ejemplo que, si hiciéramos una encuesta (auxiliados del polígrafo) a los responsables políticos sobre si están dispuestos a dejar de dirigir por impulsos y sobresaltos tendríamos, probablemente, un resultado abrumadoramente negativo.

Momento es por tanto, de reconocer como método válido de gestión de los Servicios sociales a la Gestión por Sobresaltos (GpO) y dotarla de unas mínimas definiciones y reglas que, posteriormente, puedan ser estudiadas y desarrolladas por investigadores especializados, que incluso puedan recibir las correspondientes subvenciones públicas para llevar a cabo esos estudios.

Definición: La Gestión por Sobresaltos (GpS) es una forma de gestionar basada en la interacción entre los directivos y los subordinados, de manera que los primeros reaccionan ante un problema, un interés o una ocurrencia adoptando una decisión inmediata sin sentirse limitados por la existencia de principios, planes, objetivos o normas preexistentes, y los segundos reciben el impulso para revestirlo de forma técnica, jurídica, ética o económica.

Fundamentación psicobiológica: El sobresalto es una medida fisiológica que constituye un indicador fiable de reactividad emocional (Bradley, Cuthberg y Lang, 1.996) que no está sometida a control voluntario y no es susceptible de fingimiento o engaño (Patrick, 1.994).

En la GpS, el sobresalto es la reacción del subordinado a las decisiones esporádicas o continuas del responsable político o técnico. La Gestión por Sobresaltos (GpS) se caracteriza por el carácter emocional de la interacción, de manera que la reacción emocional del subordinado (el sobresalto) es la respuesta a las expresión de la inteligencia emocional del

responsable (el impulso).

Decálogo de la GpS:

1.- El responsable impulsará la elaboración de cuantos Planes y programas pueda admitir la imaginación humana, y con su impulso logrará que se aprueben pronto, se definan los objetivos y tengan repercusión pública.

2.- Se define como objetivo a cualquier meta formulada, de manera expresa o divagada, por escrito o de palabra, en acto oficial o en charla informal, por parte del responsable.

3.- El responsable puede modificar la estrategia de la organización o los objetivos de los planes sin que sea preciso modificar o derogar ningún plan.

4.- El subordinado debe remover los obstáculos legales, económicos, éticos o funcionales que impidan la satisfacción del impulso superior recibido.

5.- Un sobresalto se puede modificar por otro sobresalto.

6.- En la GpS, no se produce ningún efecto si no se alcanzan los objetivos.

7.- En la GpS, no se produce ningún efecto si los impulsos no producen resultados positivos.

8.- En la GpS, si el responsable considera que el sobresaltado no ha alcanzado los objetivos definidos (ver punto 2 del decálogo), recibirá un impulso negativo.

9.- En la GpS, los impulsos corresponden siempre a los responsables, y los sobresaltos a los subordinados.

10.- Una vez finalizada la vigencia de los Planes, el responsable impulsará la elaboración de nuevos Planes, con sus correspondientes objetivos.

Con este sencillo Decálogo, para cuya lectura, relectura e interiorización sobra con dedicarle media tarde, el directivo de los SS.SS. PP nombrado con urgencia, y a pesar de su carácter bisoño en la materia, encontrará una guía fácil con la que subsistir sin problema alguno en su futuro devenir profesional, sea técnico o político, sin padecer, por tanto, angustia o ansiedad alguna por estar aplicando un Método de Gestión del que desconoce su teoría o mecanismos y fundamentos, sino todo lo contrario: se sentirá seguro, recordará cada proposición teórica del Método y no sufrirá por encontrarse en medio de una batalla entre sus naturales e intuitivos impulsos y las recomendaciones o las normativas que el personal técnico, los ciudadanos u otras instituciones les contrapongan.

Pasemos, pues, en la corta media tarde que nos queda, a conocer los Métodos para la toma de decisiones.

3.- EL ARTE DE DECIDIR, SIN SABER Y SIN ESFUERZO.

Es obligatorio, por humanismo y salud mental, que el nuevo directivo de los SS.SS.PP. Reconozca en los demás, pero especialmente hacia sí mismo, la existencia del derecho a equivocarse.

Eso, sin embargo, no es incompatible con un mínimo conocimiento (del que incluso podrá permitirse presumir en las diferentes reuniones que a partir de ahora le esperan) acerca de algunas teorías sobre la toma de decisiones, libremente adaptadas por el autor de este

artículo, se advierte, y que proceden de campos bien diversos, como la lógica, las matemáticas, o la psicología económica, y sin que sea este, desde luego, un número cláusos, sino todo lo contrario. Pero una media tarde, y el propio desconocimiento en profundidad que el autor reconoce expresamente, como exponente práctico de la utilidad del método, nos impiden profundizar en el extenso campo de la Toma de Decisiones, aplicada a los Servicios Sociales Públicos.

A) TEORÍA DEL SENTIDO COMÚN

Si importantes son los principios que guían la actuación del directivo, también lo son los principios y valores de la cultura organizativa en la que se ha de integrar para dirigirla. Es necesario, sin embargo, que, sin atascarse en el conocimiento exhaustivo de los principios y valores de su organización (o del Trabajo Social en cuanto disciplina científica) o de la normativa vigente y aplicable a su nuevo ámbito competencial, decida pronto si está o no dispuesto a cumplir las leyes. Es necesario que observe si la ciudad (o la institución o territorio) donde va a trabajar está organizada de manera que, imperativamente, se cumplan las leyes, y que analice o se asesore acerca de si las leyes que le afecten a él, a las personas, a las cosas, o a las acciones con las que va a trabajar están bien diseñadas y engrasadas para funcionar correctamente y ser cumplidas.

No hace falta para ello, necesariamente, que el directivo de los Servicios Sociales sea un jurista, y menos aún un filósofo del Derecho. Pero no le viene nada mal tener un somero conocimiento de la posición que los principios y normas jurídicas van a desempeñar en su tarea.

Damos por sentado que el directivo tiene el suficiente sentido común que se necesita para ejercer su cargo. Incluso si no tuviera principios o valores éticos; incluso si hubiera decidido no cumplir las leyes, o cumplirlas sólo cuando le interese, o incurrir habitualmente en fraude de ley; incluso si la institución fuese una viña sin vallar o las leyes fuesen inexistentes, o arcaicas, o absurdas, o escasas, o estuviesen desprestigiadas, o entraran en conflicto con otras leyes, o poco realistas, o difícilmente aplicables....sea cual sea el supuesto, el directivo siempre, siempre tendrá el suficiente sentido común. Esta es una regla que el directivo neófito de los SS.SS.PP., cualquiera que fuese, nunca deberá olvidar. Por eso vamos a realizarla a continuación:

EL DIRECTIVO, SIEMPRE, SIEMPRE, ESTÁ SATISFECHO DE SU PROPIO SENTIDO COMÚN.

Este no es un descubrimiento del autor. Por tanto, si algún lector no está de acuerdo con esta afirmación y desea rebatirla o realizar alguna reclamación o sugerencia al respecto, el autor no tiene más remedio que remitirle a que la presente ante René Descartes (Turena, Francia 1596-Estocolmo, Suecia 1650) que en el primer párrafo de su “Discurso del método” (1637) dice:

“El sentido común es la cosa mejor repartida del mundo, pues cada uno piensa que está tan bien provisto de él, que incluso los más difíciles de contentar en todo, no desean tener más del que ya tienen.”

El directivo por tanto, esté cualificado o sea ignorante, sea experto o bisoño, disponga de sólidos principios éticos o ande escaso de ellos, sea honrado o truhán, conozca las reglas y normas o no, actúe en una organización eficaz o en otra ineficiente, haya definido ya su posición o no, siempre va a paliar sus deficiencias creyendo que actúa guiándose por su sentido común, esto es, por su buen sentido.

Esta cualidad del directivo le permitirá adaptarse y resolver las situaciones difíciles que le plantee su tarea, completando, con su sentido común, las deficiencias de la organización y de las normas que rijan la actuación. Pero precisamente esa autosatisfacción, ese conducir siempre con el depósito lleno de sentido común, puede ser la principal fuente de conflicto, de desviación o de error en su labor: De conflicto con otras personas, sean superiores jerárquicos, subordinados u otros compañeros de trabajo, responsables de otras entidades o los propios usuarios, pues desgraciadamente todavía no se ha inventado –al menos que el autor conozca- un sistema estandarizado y homologado internacionalmente para medir el sentido común, una especie de norma ISO o de coeficiente de SC, ni tampoco existe ningún aparato para que los directivos entrenen su sentido común.

El andar por ahí pletórico de sentido común puede llevar también a despreciar valores, principios, reglas y normas, elementos de la cultura organizativa e intereses de las personas y grupos de interés a los que habría que atender. Y puede ser que su sentido no sea tan bueno ni tanto como piensa el directivo, y, confiado en lo que él cree abundancia y se trate más bien de escasez, cometa uno o más errores estratégicos o tácticos que, por sí solos o sumados, le lleven a una situación de fracaso personal u organizativo.

El directivo siempre, siempre, tendrá tendencia a dejarse guiar por su sentido común más que por lo establecido en los principios éticos o en la letra de las normas (leyes, reglamentos, etc.). Esto es así porque lo que cree que es su buen sentido lo tiene interiorizado como algo innato, como un cúmulo de conocimientos y experiencias cuyo origen y datación es incapaz de concretar, pero está seguro de que a ese sentido le debe en buena medida estar en la posición en la que está. Frente a ello, los principios éticos o normas no son innatos, sino tan sólo son *aprendidos*, y por tanto es capaz de detallar en algunos casos, cuándo, cómo y hasta dónde los aprendió, o incluso sus revisiones o mudanzas.

Esta fortaleza puede ser la principal debilidad, pues si siempre será necesario echar mano del sentido común para efectuar interpretaciones adecuadas y flexibles de las normas para la mejor solución de cada supuesto, o para completar lagunas jurídicas, de aquí puede pasarse, fácilmente si la tentación es grande, mediante un abuso del sentido común (o sea, creyendo tener más del que se tiene en realidad) a forzar interpretaciones contrarias al espíritu de la ley, e ahí al fraude de ley, a la desviación de poder, a la tolerancia en el beneficio injusto, a la arbitrariedad, al favoritismo, al clientelismo o al sectarismo.

La frontera que separa cada una de las conductas anteriores es una línea muy débil, es como una cadena hecha con hilos muy finos, y forma una secuencia de hábitos concatenados en la que se pase sucesivamente de la interpretación libre hecha con la mejor de las intenciones al más perverso y dañino sectarismo o hasta la negación de derechos a un ciudadano sin que el directivo –o empleado- llegue a darse cuenta, y sin que llegue a reconocer jamás que ha perdido la mayor parte de su sentido común por ello, incluso si reconociera abiertamente que su conducta ha sido claramente antijurídica.

El directivo de los Servicios Sociales debe estar aún más atento a no dejarse vencer por estas tentaciones, porque además de que las aspiraciones de equidad y bienestar en los destinatarios son más elevadas, se da la circunstancia de que –al menos en opinión del autor- la estructura jurídica de los Servicios Sociales es mucho más débil, inconsistente y poco sancionadora frente a comportamientos antijurídicos, lo cual, por otra parte constituye una ventaja para quienes –directivos o no- se decidan por adentrarse en el mundo de los directivos incumplidores.

Por tanto, si dice el saber popular que “Quien hace la ley hace la trampa”, se puede deducir que habrá más trampas en aquellos campos en los que las leyes sean buenos cotos de caza para tramperos, y los Servicios Sociales son uno de ellos. El directivo de los Servicios Sociales, honrado o no, debe saberlo y conocer bien el campo (jurídico) y las trampas disponibles.

B) LA TEORÍA DE JUEGOS

Aun desconociendo la DpO o la Teorías sobre la Toma de Decisiones, el nuevo responsable político o directivo de los SS.SS.PP habrá visto probablemente la película “*Una mente maravillosa*”, que relata la vida del matemático teórico y esquizofrénico John Forbes Nash, quien recibió, incluso a pesar de su enfermedad, el Premio Nobel de Economía por la aplicación a la Economía del estudio de los juegos cooperativos, desarrollando la Teoría del Equilibrio de Nash.

La mejor definición de la Teoría de Juegos la encontramos, como suele suceder últimamente, en Wikipedia:

“La **teoría de juegos** es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados *juegos*) y llevar a cabo procesos de decisión. Sus investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructura de incentivo similar y, por lo tanto, se puede representar mil veces conjuntamente un mismo juego.

Desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía la teoría de juegos se usa actualmente en muchos campos, como en la biología, psicología, sociología o filosofía. Experimentó un crecimiento sustancial y se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de Neumann/Morgensten, antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar—en particular a causa del concepto de destrucción mutua garantizada. Desde los setenta, la Teoría de Juegos se ha aplicado a la conducta animal, incluyendo el desarrollo de las especies por la selección natural. A raíz de juegos como el dilema del prisionero, en los que el egoísmo generalizado perjudica a los jugadores, la teoría de juegos ha atraído también la atención de los investigadores en informática usándose en inteligencia artificial y cibernética.

La teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde interaccionan varias personas. En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.”

El directivo en prácticas que, en esta media tarde, se inicia en la toma de decisiones sobre los Servicios Sociales Públicos, aplicando la anterior teoría, la del sentido común, a la teoría de juegos, podrá encontrar un variado elenco, recordando su niñez o la de sus propios hijos si los tiene, con el que podrá diseñarse instrumental sobre Teoría de Juegos Cooperativos, que le sirva para su práctica profesional. Sin ánimo de ser exhaustivos, veamos algunos ejemplos sencillos:

a) La gallinita ciega.- El directivo, con la venda en los ojos, deberá adivinar la preparación técnica, el rol profesional, los valores éticos, los intereses profesionales y económicos, la agenda oculta y las capacidades de cooperación a favor o en contra suya de cada uno de los componentes de la organización. En teoría, el juego consiste en tocar a los demás ju-

gadores, pero el directivo debe evitar cualquier contacto físico para esquivar hipotéticas reclamaciones.

b) Estatua.- A la voz de “estatua” gritada por el que dirija el juego, los demás jugadores permanecerán inmóviles. El jugador que se mueva, aunque sea levemente, perderá el juego. En este caso, el rol del directivo (técnico o político) es doble. A veces podrá gritar estatua al resto de la organización, pero a veces deberá permanecer absolutamente inmóvil, siendo además consciente de que las miradas se fijarán, sobre todo, en él. Un pequeño movimiento, puede costarle el cargo.

c) Chichilaba.- Juego absolutamente cooperativo desterrado hoy a perpetuidad de los patios de los Colegios, por el grave riesgo físico para la espalda de los jugadores y su prácticamente exclusión de la mujer como jugadora. Empieza el juego por una elección adecuada, entre los capitanes de los dos equipos, de sus respectivos jugadores, por selección alternativa, hasta seis o más. Un jugador hace de almohadilla contra la pared, el resto, encorvados, con la cabeza introducida entre las piernas del jugador que le precede (el primero contra la almohadilla), forma una fila india en la que las espaldas, en horizontal, esperan el lanzamiento a gran velocidad, uno a uno, de los jugadores contrarios, que han de caer sentándose a horcadillas sobre la espalda u hombros de cualquier jugador adversario. Gana quien resista más aguantando o deshaciendo la cadena (está permitido golpear con los pies al jugador soporte). En los Servicios Sociales, el directivo profesional requerirá frecuentemente a los equipos a que se preparen para recibir impactos bruscos (laborales, económicos, emocionales, etc.) Si el equipo no ha sido bien escogido, o alguno de ellos no resiste los impactos, la cadena se deshará, y perderá el capitán. Por el contrario, si el equipo ha de lanzarse contra otro, se necesitarán saltadores veloces e inmisericordes a la hora de caer con todo el peso contra el contrario. El directivo podrá adoptar el rol de almohadilla, para evitar ser lesionado, pero en ese caso perderá el respeto de sus subordinados. Si quiere mantenerlo debe situarse en la segunda posición de carga (la que más peso recibe y por más tiempo) o, si salta, saltar muy lejos el primero, o con todo su peso, en último lugar, dirigiendo la carga anterior. Este juego, chichilaba, sería útil para el directivo de los SS.SS. PP., pues tiene que elegir los jugadores sólo de entre los que hay disponibles, tiene que atribuirles una posición a cada uno, hacerles soportar todo el peso posible, exigirles velocidad, hacerles perder miedo a lesiones, resistir los embates del contrario y ser competitivos con otros departamentos de más peso, y además, el directivo será el que deba dar ejemplo, soportando más peso y más riesgo de lesión, y lanzándose a toda la velocidad posible. Es especialmente útil en las negociaciones con asociaciones y ONGs, y muy especialmente si aquellas que se tienen enfrente cuentan entre ellas con jugadores de tal velocidad y peso que rocen la santidad laica.

Parece ya suficiente con la Teoría de Juegos. Estamos seguros de que se ha aprendido lo suficiente para que cada uno, intuitivamente, desarrolle su propio juego.

C) TEORÍA DE LAS PERSPECTIVAS

Las investigaciones de los psicólogos israelíes Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía en 2002) y Amos Tversky, sobre el razonamiento y la toma de decisiones demostraron con sus experimentos que las personas no adoptan sus decisiones de manera totalmente racional, y que además se equivocan generalmente aplicando la estadística de manera intuitiva, por lo que los humanos son seres poco dotados para calcular probabilidades reales.

Viene esto a colación porque, si antes hemos dicho que el directivo novel puede aplicar su sentido común, poniéndolo en relación con sus experiencias lúdicas en los juegos cooperativos, para paliar así su falta de conocimientos técnico-científicos y su inexperiencia profesional en los SS.SS.PP., ahora nos vemos en la necesidad de advertir que, según la Teoría de las Perspectivas que estos psicólogos desarrollaron, la probabilidad de equivocarse aplicando estos métodos intuitivos es muy alta. No pretendemos con esto desmoralizar al responsable político o técnico recién incorporado a la dirección del Trabajo Social, al que tanta ilusión de facilidad le habíamos infundido en los párrafos anteriores, sino al contrario, advertirle, para modelar el optimismo y hacerle desconfiar del atrevimiento que la ignorancia produce, que asumir decisiones intuitivas en un campo político o profesional que se desconoce también conlleva sus riesgos.

Kahneman demostró que, actuando frente a la incertidumbre, las decisiones de las personas pueden variar sistemáticamente de las predicciones efectuadas según las teorías tradicionales. Y que se privilegia no perder a arriesgar ganar, o ir sobre seguro antes que apostar a algo probable. Y ello a pesar de que -según una fórmula matemática que ellos mismos desarrollaron y que omitiremos aquí- las personas que tienen que tomar una decisión siguen un proceso que diferencia entre *edición* y *evaluación*. Durante la *edición*, analizan los datos empíricos que les son ofrecidos (por ejemplo, los informes técnicos, los indicadores de los Planes evaluados, las relaciones de gastos de un programa, etc.), proceso que siguen de manera racional. Pero, en un momento dado, al evaluar los datos, fijan un punto de referencia a partir del cual consideran, intuitivamente y de manera poco racional, a los posibles resultados más bajos como pérdidas y a los hipotéticos resultados más óptimos, como ganancias.

El punto de referencia, el anclaje, a partir del cual toman esa decisión no es analítico, ni racional. Por el contrario, generalmente, obedece a factores poco empíricos e irracionales. Fundamentalmente a tres factores: el mantenimiento del statu quo; la aversión al riesgo de pérdidas y el efecto de dotación (el valor) que se le da a las cosas.

¿Qué queremos decir con ésto? Pues, siguiendo las tesis de Kahneman/Tversky, que el directivo nuevo (como, por lo demás, el resto) tenderá a emitir juicios o tomar decisiones siguiendo lo que ellos llaman “atajos cognitivos”, estrategias no formales para resolver problemas, que permiten la emisión de juicios. Su empleo conlleva ventajas adaptativas al medio, como la velocidad a la hora de tomar decisiones, pues lo contrario conllevaría (como suele pasar, especialmente en los responsables políticos o técnicos nuevos que padecen cierto miedo a la equivocación y consiguiente reproche) una lentitud que puede hacer padecer a la organización la patología que se conoce como “parálisis por gestión”. Estos “atajos cognitivos” son un vestigio de nuestra condición anterior de pre-humanos gracias al cual, por el método del ensayo error, hemos evolucionado hacia la especie *sapiens sapiens* que somos: si nuestros ancestros, en un entorno tan amenazador hubieran aplicado nuestros conocimientos científicos, investigaciones, ensayos, estadísticas, antes de tomar una decisión (por ejemplo, probar una seta o una planta o establecerse en un lugar determinado) no habrían sobrevivido al lento cálculo de probabilidades reales de riesgo.

Llevado al campo de los SS.SS.PP es bueno que tanto los recién aterrizados responsables políticos y técnicos como quienes llevamos años en ellos seamos conscientes de que los debutantes tomarán sus decisiones basándose en el parecido de la información que se

les suministra con el parecido que ellos tienen interiorizado, como un prototipo, respecto de otra información que, los que tienen que decidir, consideran de manera irracional, parecida, al margen absolutamente del juicio de probabilidad real que se le aporte en un informe técnico, calculado y fundamentado, e incluso despreciarán los protocolos o las normativas vigentes de manera imperativa.

Evidentemente, esa situación provocará situaciones de conflicto organizativo que sólo pueden superarse por la aplicación de la humildad del responsable novel, de un lado, o simulando la capacidad adaptativa y de flexibilidad del junco, por el otro, por la parte del técnico subordinado.

Poniendo un ejemplo concreto que pueda facilitar la comprensión del modelo teórico de las perspectivas de Kahneman/Tversky a los SS.SS.PP., pensemos en un supuesto (por poner alguno que resulte, en cuanto a estadística, ciertamente improbable) de un responsable político que alcance la Concejalía de Servicios Sociales no sólo sin conocimiento, sino sin trabajo actual o sin haber trabajado nunca antes. El supuesto práctico sería el de fijar el contenido económico de las Ayudas de Emergencia Social. Los técnicos del Departamento, para evitar el frecuente punto de inflexión y de conflicto que es habitual padecer (por culpa de una inexplicable a estas alturas falta de desarrollo normativo de esta prestación) por prestarse a interferencias e injerencias de todo tipo (políticas u asociativas) propone, a la vista de la consignación presupuestaria existente, realizar un baremo en función de las necesidades detectadas, de la población estimada como potencialmente beneficiaria y de las disponibilidades presupuestarias, de suerte que se concedan las A.E.S de la manera más objetiva posible y sin causar un colapso presupuestario.

El directivo o responsable político novel (probablemente también el veterano) estudiará la propuesta y aceptará los cálculos de probabilidad real que se le facilitan, pero, a la hora de la verdad, cuando vaya recibiendo las primeras propuestas de concesión de las ayudas conforme al baremo o recibiendo él mismo (o ella misma) las presiones directas de los ciudadanos, de sus superiores políticos o de otros órganos, abandonará el análisis racional y cuestionará la cuantía de la ayuda, o el concepto, o el destinatario subjetivamente considerado, comparándolo con sus propias vivencias o las de su entorno, o su concepción ideológica o programa electoral, o incluso las referencias literarias o cinematográficas que haya interiorizado inconscientemente.

Llegado a ese punto de comparación (o punto de referencia que dice Kahneman) tomará su decisión (o luchará por ella) no en función de los cálculos, de la justicia o de las leyes, sino en función de los tres principales factores irracionales que influyen, según la Teoría de las Perspectivas, en la toma de decisiones, o sea: otorgará o denegará la ayuda por mantenimiento de su statu quo (o sea, no complicarse para seguir igual, si antes se hacía así, ¿para qué cambiar?); por aversión al riesgo de pérdida (para evitar el conflicto con el técnico, con el usuario, con la alcaldía, con la prensa, con una asociación, etc.) o en el mismo sentido y al contrario por sobreestimación de la ganancia (por ejemplo pensando que ganará electores fieles, que recibirá el reconocimiento público y mediático a su generosidad, o que será ascendido a otro puesto, o impondrá el miedo sobre el colectivo técnico) y por último por el llamado efecto de la dotación, o sea, el valor de la cosa, de la ayuda (y para ello establecerá una comparativa no técnica ni objetiva, sino basada en sus recuerdos: si alguna vez tuvo dificultad para pagar la luz o unas gafas, o al revés, si tuvo en alguna ocasión cierta envidia de alguien que con pocos medios tuvo un equipamiento doméstico impropio de su

condición).

La síntesis de la aplicación de la Teoría de las Perspectivas por parte de los directivos debutantes es que realmente, como vemos, la situación económico-social del sujeto solicitante de la ayuda no es lo que determina, grosso modo, la concesión o la cuantía de la misma, sino factores irracionales e intuitivos, al margen de la imprecisa autonomía técnica que el inexplicable vacío normativo permite, provoca y promueve. Ahora bien, no nos engañemos y seamos justos: si consideramos la concurrencia de estos factores irracionales (statu quo; aversión al riesgo y efecto de dotación) a los directivos noveles, no puede negarse que esos mismos factores existen y se dan, porque van implícitos a la condición humana, en los responsables políticos, directivos y técnicos más experimentados, lo que sólo puede modularse con una buena regulación normativa y una voluntad de comportamiento objetivo, transparente y ético.

5.- CONCLUSIÓN

Hasta aquí nuestra primera tarde. En ella, hemos visto que cualquier persona, ese o esa “cualquiera” que sin ningún ánimo peyorativo hemos así denominado, está siempre, en todo momento, preparado para dirigir de manera política los Servicios Sociales Públicos, con independencia de que carezca de conocimientos teóricos o académicos generales (sean del rango que sea: primarios, secundarios, bachilleres o universitarios); al margen de que disponga o no de conocimientos específicos en Trabajo Social (su diplomatura o grado) o en cualquier disciplina genérica relacionada de algún modo con el mismo (Sociología, Antropología, Psicología, Pedagogía, Educación Social, Derecho, Medicina, etc.); sin que sea necesaria tampoco ninguna experiencia laboral previa en el campo del Trabajo Social (no sólo como Trabajador o Trabajadora Social, tampoco como Educador, Psicólogo o cualquier profesión interacciona de manera interdisciplinar con el Trabajo Social); sin que tampoco se exija, siquiera, ninguna experiencia laboral previa en ámbito alguno.

Y en cuanto a los requisitos exigidos para ser directivo técnico de los Servicios Sociales Públicos casi sirve la anterior relación pues, a salvo de los requisitos exigidos para los Grandes Municipios (ser funcionario de carrera, con titulación de licenciatura o equivalente, ser nombrados motivadamente conforme a criterios de competencia profesional y experiencia en el desempeño de puestos de responsabilidad en la gestión pública) por el art. 130.3 de la Ley 7/1.985, de 2 de abril, de Régimen Local (tras su modificación por la Ley 57/2003, para la modernización del Gobierno Local), no se requieren conocimientos específicos sobre los Servicios Sociales para acceder a su dirección.

El autor se permite concluir, de manera subjetiva, que, en cualquier caso, la acreditación de conocimientos técnicos específicos en materia de Trabajo Social o sobre disciplinas científicas conexas, o el desarrollo de una trayectoria funcional, laboral o social (como directivo, contratado o voluntario en entidades sin ánimo de lucro) tampoco constituye, en modo alguno, una garantía de competencia profesional y buena gestión pública en el campo de los Servicios Sociales Públicos que hubiera de dirigir. Incluso al contrario, en ocasiones es más de agradecer que el responsable político (y a veces hasta el directivo técnico) carezca de cualquier conocimiento o experiencia previa en el Trabajo Social.

Dicho esto, y para ser coherente con el contenido de este artículo, el autor debe reconocer, con humildad científica, que esa opinión, fruto de la observación empírica, está

sesgada por los mismos vicios de los que alertaban Kahneman y Tversky, y es por tanto una opinión intuitiva, irracional, basada quizá en el mantenimiento de su propio statu quo o de la aversión al riesgo, o al valor (efecto de dotación) que le confiere a esos propios cargos políticos o técnicos.

Sea como sea, el autor ya dijo que ha empleado la primera tarde en ofrecer unas rudimentarias ideas para que personas noveles -y se supone que bien intencionadas- puedan asumir la dirección de los SS.SS.PP mediante el innovador Modelo de Gestión que aquí se ha denominado como “Gestión por Sobresaltos”, adquiriendo unas nociones básicas de la forma en que, mediante decisiones, puede transformar sus impulsos en sobresaltos operativos, aplicando la Teoría del Sentido Común, la Teoría de Juegos, o la Teoría de las Perspectivas.

La segunda tarde, por tanto, el autor, sin ánimo docente alguno por otra parte, a pesar del subtítulo de este artículo, desea dejarla para la libre práctica de los modelos y teorías expuestas por parte de aquellas personas que, por azar, extravío, o incluso miedo a su nueva responsabilidad, se hayan asomado, circunstancial e imprudentemente, a este artículo.

BIBLIOGRAFÍA

- **BRADLEY, M.M., CUTHBERT, B., y LANG, P.J.**(1999). **“Affect and the startle reflex.”** En M.E. Dawson, A.M. Schell y A.H. Böhmelt (Eds.), “Startle modification: implications for neuroscience, cognitive science, and clinical science” (pp. 157-183). Cambridge University Press. (1999). Citado en español por MARCOS, J.L. y REDONDO, Jaime en “Modulación del reflejo de parpadeo mediante condicionamiento con imágenes aversivas como estímulos incondicionados” *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 3, pp. 391-396 ISSN 0214 – 9915.

- **DESCARTES, René:** **“Discurso del método/Reglas para la dirección de la mente”**, Ediciones Orbis, S.A. 1ª Ed., 1983. ISBN: 84-7530-371-4

- **DRUCKER, Peter:** **“La práctica del management”**, Ciro Ediciones, S.A.; 1ª Ed. 2011. ISBN 13:978-84-96878-93-8

- **DRUCKER, Peter y MACIARIELLO, Joseph A.:** **“El ejecutivo eficaz en acción”**, Ediciones Deusto, 2007 ISBN10:84-234-2463-4

- **KANEHMAN, Daniel y TVERSKY, Amos.** **“Subjective probability: A judgment of representativeness”**. *Cognitive Psychology*, 3 (1972), 430-454. URL: <http://psy2.ucsd.edu/~mckenzie/Kahneman&Tversky1972CogPsych.pdf>

- **TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel.** **“Judgment under uncertainty: Heuristics and biases”**. *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131. URL: <http://www.jstor.org/stable/1738360>