

El empowerment como enfoque gerencial visto a través del liderazgo visionario

Egilde Zambrano van Beverhoudt e Hilda Rincón

*Núcleo Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia.
Cabimas Estado Zulia. egilde@cantv.net*

Resumen

El propósito de este artículo es analizar el empowerment como enfoque gerencial visto a través del liderazgo visionario. Se realizó una revisión documental de autores como Casado (2000), Robbins (2004), Scout (1999) y Valdés (2007) así como el análisis de los puntos de vista de diversos líderes reconocidos internacionalmente, quienes opinan acerca del empowerment y el liderazgo visionario en las entrevistas realizadas por McFarland y col (2000). Se concluye que el empowerment y el liderazgo visionario se necesitan mutuamente en la práctica para lograr el compromiso de los individuos con las metas organizacionales.

Palabras clave: Empowerment, liderazgo visionario, líderes, metas organizacionales.

The Empowerment as a Management Approach Looked Through of the Visionary Leadership

Abstract

The purpose of this article is to analyse empowerment as a management approach looked through the visionary leadership. A documental review about authors like Casado (2000), Robbins (2004), Scout (1999) and Valdés (2007) was done, as well as an analysis of the internationality recognized leaders points of view about empowerment and visionary leadership, interviewed by McFarland and col (2000). It was concluded that empowerment and visionary leadership need each other in the practice in order to achieve the individual's compromise with the organizational goals.

Key words: Empowerment, visionary leadership, leaders, organizational goals.

Introducción

Un gran número de líderes del mundo moderno están de acuerdo en que las organizaciones jerárquicas, rígidas y grandes han sobrevivido a su utilidad, por lo que se deduce que las tareas de liderazgo son demasiadas complejas para que una sola persona asuma las riendas de la organización, ya que el líder no posee todas las respuestas. Hoy, la información y el conocimiento están más fácilmente al alcance de todos los integrantes de la organización y los niveles excesivos de gerencia no se justifican (McFarland y col, 2000). Esto se traduce en empresas aplanadas, flexibles y con fluidez comunicacional. Para que este esquema organizacional sea eficiente y eficaz, es necesario modificar la perspectiva de un liderazgo que centraliza el poder hacia uno que lo comparte y que al mismo tiempo compromete a los seguidores para que caminen en la dirección deseada.

En este sentido, el nuevo modelo de liderazgo que requieren las empresas a nivel mundial, está asociado a aquellos que tengan un alto desempeño para movilizar el potencial latente de la gente y enfrentar los retos de la competencia global, y es por ello que se utiliza el enfoque del empowerment, el cual implica compartir el poder a todo nivel con todos, otorgándoles roles de liderazgo a todas las personas, de manera que

puedan contribuir al logro de los objetivos de la empresa con lo mejor de sus competencias (McFarland, 2000).

Hoy en día puede afirmarse que en los diferentes contextos organizacionales, dar empowerment a los empleados redundará en el incremento de su compromiso. A medida que cada individuo internaliza, practica y muestra con su comportamiento la responsabilidad y su vinculación con lo que hace, así como su papel en el desarrollo de su organización, se irá consolidando una cultura participativa.

Para que el empowerment logre operacionalizarse con éxito en la práctica organizacional, es necesario acompañarlo de un liderazgo visionario, pues es a través de la visión (que abre un abanico de posibilidades y esperanzas) que el empowerment les es transmitido. El conocer la visión y percatarse del gran rompecabezas organizacional, permitirá a cada individuo ver cómo encaja en él; para armar el rompecabezas es importante tener una imagen de cómo se vería armado y reconocer que cada pieza es imprescindible.

A continuación se presenta un desarrollo teórico donde se explica el empowerment como enfoque gerencial, la visión y el liderazgo visionario para finalmente concluir con la importancia de consolidar la relación empowerment-liderazgo visionario, en aras de lograr el mejor desempeño organizacional.

El Empowerment como enfoque gerencial

El empowerment puede ser explicado como la acción de capacitar a los empleados con las herramientas necesarias y suficientes que les permitan atender y resolver las situaciones de negocio que se les planteen; sin embargo, no debe ser conceptualmente reducido a la simple delegación de responsabilidades; debe implicar el aporte de altas dosis de autonomía, autoridad, conocimiento, información y apoyo. Más que consistir en conceder poder, significa liberar los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la voluntad y el deseo de dar todo lo mejor de cada quien. Así, se convierte en una de las herramientas gerenciales más útiles para conseguir la mayor motivación y energía que permita el alcance de la visión organizacional (Casado, 2000).

A través del empowerment los empleados se sienten dueños de los procesos organizacionales, son parte de la organización y se responsabilizan por ella. Esto puede observarse con mayor detalle en el Cuadro que se presenta, donde se señalan las diferencias diametralmente opuestas entre lo que implicaría un trabajo sin empowerment y uno con empowerment.

| Trabajo Sin Empowerment | Trabajo Con Empowerment |
|---|---------------------------------------|
| • El trabajo pertenece a la empresa | • El trabajo te pertenece |
| • Haces lo que te dicen | • Eres el responsable de lo que haces |
| • El trabajo no te importa | • El trabajo te importa |
| • No sabes si lo haces bien o mal | • Sabes si lo haces bien o mal |
| • Procuras tener la boca cerrada | • Opinas sobre cómo hacer las cosas |
| • Tu trabajo es diferente de lo que tu eres | • Tu trabajo es una parte de tí |
| • No tienes control completo sobre tu trabajo | • Controlas tu trabajo |

Fuente: Casado (2000:152).

Según Valdés (2007), con el empowerment se busca que en el empleado se consolide un sentido básico de pertenencia. Prosigue el autor señalando algunos de los beneficios generales del empowerment:

- Aumento de la satisfacción y la confianza en los integrantes de la organización.
- Aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Disminución de la resistencia al cambio, mayor flexibilidad.
- Aumento de la creatividad.
- Aumento del entusiasmo.
- Mayor rapidez en los procesos y toma de decisiones más eficientes.

Los líderes opinan acerca del Empowerment

A continuación se presentan los puntos de vista de diferentes líderes destacados, quienes fueron entrevistados por McFarland y col (2000) respecto al empowerment y el liderazgo, ellos son: Chenault, Kearns, Sculley, Gates, Dulany, Loeb, Blanchard, Aburdene, Mc Donnell, Welch y Crandall.

- Kenneth Chenault (Presidente de American Express) expresa que dar empowerment a la gente es infundir en ella la creencia de que puede desempeñar un rol mucho mayor en la determinación de su destino. Si esa creencia no es fuerte, no se obtendrán resultados, sin importar que tipo de empresa se tenga.
- David Kearns (Director de Xerox) afirma que antes los líderes manejaban de forma diferente sus empresas; hoy en día tienen que organizarse para el futuro, y esta organización depende de un factor muy importante que es el empowerment. En el futuro, toda persona en cualquier organización tendrá acceso a una cantidad ilimitada de información y esta información les otorgará poder. La gente tendrá conocimientos fundamentados avanzados y en sistemas expertos, así como a tecnologías aun no puestas en práctica. En consecuencia no necesitarán de un nivel superior marcadamente controlador; esta situación dará paso a una estructura organizacional mucho más simplificada y eficiente, diseñada para darle empowerment a los miembros de la organización.
- John Sculley (Director de Tecnologías Spectrum) opina que el empowerment se refiere al estímulo del liderazgo en toda la organización. No existirán ni la jerarquía rígida ni el aislamiento del liderazgo. La persona que está más cerca de una situación determinada es la que mejor sabe manejarla. Cuantas más opiniones se tenga de una situación dada, más fuerte será la organización, es decir, si existen varios puntos de vista más conocimiento se tendrá, y mejores serán las decisiones a tomar.
- Para William Gates (Presidente de Microsoft) el liderazgo basado en el empowerment significa liberar las capacidades y la energía que tienen las personas en función de hacerlas trabajar juntas. Se precisa que la gente vea el impacto positivo del trabajo grupal y su senti-

do de las oportunidades. La mayor parte de los líderes son optimistas con respecto al aporte de cada persona a la organización.

- Por su parte, Peggy Dulany (Presidente del Instituto Synergos) afirma que los líderes que practican el empowerment reconocen la importancia del compromiso, la imaginación y del carisma para lograr que los miembros de una organización pasen de una situación pasiva a una situación proactiva dentro de la misma.
- Marshall Loeb (Gerente Editor de la Revista Fortune) señala que el liderazgo exige autoconfianza en la medida en que el líder desee declinar su autoridad y darle empowerment a otros. El verdadero líder gana poder cuando lo delega y lo comparte, y al mismo tiempo desarrolla los mejores talentos en las personas, y los inspira hacia el alcance de la visión común.
- Marjorie Blanchard (Presidente de Desarrollo y Entrenamiento Blanchard) asevera que para que exista un empowerment efectivo, debe darse a la vez dos acciones: crear un ambiente de *puede hacerse* y luego debe tenerse a la gente deseosa, adiestrada e inspirada para hacerlo. El liderazgo basado en empowerment se da de arriba hacia abajo, y viceversa. El uno sin el otro no funciona.
- Patricia Aburdene (Coautora de Megatrends 2000 y Megatrends for Women) expresa que el empowerment comienza por confiar en la competencia y en el juicio de la gente. Por lo que la tarea primordial es reflejar lo mejor de la gente educándola y aconsejándola bien. El empowerment consiste en compartir la propiedad y dejar que la gente cometa errores y aprenda de ellos. Debe tenerse el deseo de confiar en la gente y desatar el poder que existe en ella.
- Sanford McDonnell (Director Emérito de Corporación McDonnell Douglas) afirma que una de las maneras de darle empowerment a la gente es ayudarla a que desarrolle su autoestima, esto se logra aconsejándole y dándole recomendaciones sobre la mejor manera de realizar el trabajo. Esto desarrolla con el sentimiento de que son apreciados, queridos, y parte vital del equipo, que se espera mucho de ellos y que están a la altura de las expectativas.

- Según Jack Welch (Director de General Electric) el empowerment entraña el compromiso de los miembros de una organización respecto con el proceso que realizan.
- Para Robert Crandall (Presidente de American Airlines), dentro de las condiciones más importantes del liderazgo, está el reconocer que se utiliza el poder para dar empowerment a otros. El liderazgo no consiste en que el líder lo haga todo, sino en comprometer a otros. Es lo que se conoce como trabajo en equipo, designándole a cada uno parte de la acción.

Concretando el pensamiento de los líderes presentados, puede decirse que el empowerment, como enfoque gerencial, está basado en el compromiso que existe entre los miembros y su organización, y este compromiso se genera cuando el poder se comparte. El empowerment se convierte en una suerte de *disparador* que activa en las personas a las que se otorga, la energía, el valor, la convicción, la motivación y el sentido de pertenencia que les permitirá dar lo mejor de sí en pro del alcance de los objetivos organizacionales.

McFarland y col (2000), explican que para poner en práctica un modelo de liderazgo con empowerment es necesario considerar varios aspectos:

1. Aclarar lo que se entiende por empowerment: es compromiso y participación crecientes, conocimiento compartido y toma de decisiones, agregándole el estímulo para que todos den lo mejor de sí. Al haber empowerment, el rol del líder será el de orientar.

2. El empowerment inicia en la cima: a pesar de que el empowerment debe implementarse de arriba hacia abajo y a la inversa, debe reconocerse que el lugar más eficiente para comenzar es con el equipo ejecutivo. Es necesario que los niveles más altos modelen el empowerment. Así, los demás integrantes tendrán una idea más clara y funcional del mismo.

3. El empowerment es un estado mental: los líderes comienzan por un estado mental que minimiza el modelo jerárquico dominado por el jefe y maximiza el respeto por el individuo y sus ideas. Los líderes reconocen primero el liderazgo de cada persona y los aportes con los cuales contribuyen dentro de la organización. Saben que las ideas nuevas nun-

ca son perfectas en principio, pero siempre estimulan a la gente para que presenten nuevas ideas y las alimenten.

4. El empowerment es una cuestión de cultura: la innovación no tendrá lugar hasta tanto la cultura como un todo no provea empowerment y nutra las nuevas ideas. Una cultura participativa propicia el fortalecimiento del empowerment y dará apertura para que la gente exprese sus ideas libremente.

5. Propagar el liderazgo: el liderazgo debe encontrarse a lo largo y ancho de la organización. Los líderes cultivan el empowerment compartiendo su liderazgo, de manera que cada persona asuma un rol de líder. Esta situación propicia la creación de nuevas ideas, mejoras e innovaciones para asegurar una empresa altamente competitiva.

6. El empowerment y la responsabilidad van de la mano: el precio del empowerment es la responsabilidad personal, que debe ser parte de una cultura organizacional para el trabajo. Hay que asegurarse de que la persona sea dueña de sus resultados y se centre en hacer que ocurran.

7. El respeto y la confianza son las claves del empowerment: los líderes efectivos tienen que cultivar el empowerment infundiendo respeto y confianza. Las personas aceptan más rápidamente el liderazgo y la responsabilidad de sus acciones cuando la confianza y el respeto están presentes en la organización.

8. Compartir el poder es compartir también el riesgo: así como el poder entraña responsabilidad, también entraña riesgos. El empowerment, a través del liderazgo, debe propiciar el valor y consolidar la fortaleza de la gente.

9. Coloque la toma de decisiones en manos de su personal de vanguardia: Al dar empowerment a los empleados permítale tomar decisiones y asumir responsabilidades. Para desarrollar esta capacidad los miembros de la organización deben tener información y conocimiento.

10. El empowerment puede ser fácil y divertido: es importante transmitir actitudes optimistas a fin de fomentar un clima creativo e innovador; de esta manera las personas nivelan su confianza, tienen motivación y se sienten competentes.

11. El éxito genera más éxito: deben reconocerse las victorias, pequeñas o grandes, así como la calidad, la iniciativa, la creatividad y la in-

novación. Hay que recompensar de manera continua, así los empleados se crecen y contagian el éxito.

12. El empowerment se da todos los días, todo el día: Comienza y termina con el equipo de liderazgo ejecutivo que vive el empowerment día a día en lo que hace y en que lo que dice, delegando poder, creando pertinencia y responsabilidad, conformando equipos de colaboración y comunicándose con todos los miembros de la organización.

La visión

La visión puede definirse como una poderosa imagen mental de lo que quiere crearse en el futuro (Scott y col, 1999); una visión compartida es una fuerza en el corazón de las personas, que genera en ellas un impresionante sentido de identificación y compromiso (Céspedes y col, 2007).

“Con la visión, los grupos se convierten en una comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro” (Pepper citado por McFarland, 2000:101).

Las visiones organizacionales señalan el rumbo que deben seguir los individuos que las integran. Éstos pueden reconocer cuál es su contribución dentro de la visión planteada y así emprender acciones que propicien su alcance. La visión permite posicionarse en el futuro a partir de la ubicación en el presente. Como lo expresa McFarland (2000:97), “una visión clara de la organización unifica e inspira. Los empleados se sienten más automotivados para ser parte de esa visión y marchan en la dirección apropiada.

Las cualidades de una visión, según Scott y col (1999) son las siguientes:

- Presenta a dónde se quiere ir.
- Es fácil de leer y comprender.
- Captura el espíritu deseado de la organización.
- Atrae la atención de la gente.
- Describe un estado preferido y significativo a futuro.
- Puede sentirse y experimentarse, y provoca emoción cuando las personas la lee o escuchan.

- Permite a la gente entender mejor cómo podrían lograr su propósito individual en la organización.
- Proporciona una fuerza motivadora, incluso en tiempos difíciles.
- Se percibe como algo que puede lograrse.
- Es retadora.

Para Bennis (1998) la visión guiadora es el primer ingrediente básico del liderazgo. Esto significa que todo líder debe tener una idea clara de qué es lo que quiere hacer y la fortaleza para perseverar pese a las circunstancias. Si no se sabe a dónde va, es poco probable que se llegue.

McFarland y col (2000:95) expresan que:

“La visión es para una organización lo que el propósito para una persona. Quien tiene un propósito en la vida, está naturalmente motivado y presto a la acción. Para una organización la visión tiene el mismo poder, servir como propósito superior para los miembros de la organización. Una visión que compromete a una organización le da empowerment a la gente, la moviliza, la pone a favor y la impulsa hacia adelante”.

La visión brinda un sentido de dirección que, cuando todos comparten, facilita el éxito organizacional. Apoyando esta idea Casado (2000:203) argumenta que la visión debe transmitir como “una especie de sueño que dibuje un futuro atractivo, realista y creíble. Una idea energética que haga que la gente realice con entusiasmo las tareas que la empresa se propone”.

El liderazgo visionario

Según Robbins (2004:344) “el liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente”. El líder visionario convoca a sus seguidores a conjuntar toda su energía, entusiasmo y competencias para lograr que la visión se concrete en la realidad; su responsabilidad en este sentido es crucial: la idea que presenta del futuro, el camino y la dirección que señala, deben estar claramente articulados, pues de lo contrario el esfuerzo podría traducirse en desperdicio y frustración.

El líder visionario debe poseer ciertas habilidades específicas que, tal y como lo expresa Robbins (2004) se relacionan con la eficacia de sus funciones:

- Habilidad para explicar la visión a los demás, verbalmente y por escrito, de manera que no deje dudas en su interpretación.
- Habilidad para expresar la visión, no solo lingüísticamente, sino a través de su comportamiento; para ello, su forma de actuar deberá transmitir y al mismo tiempo reforzar la visión.
- Habilidad para extender la visión a diversos contextos del liderazgo. Esto significa ordenar actividades de forma tal que la visión se aplique a diversas situaciones.

Las organizaciones evolucionan cuando una visión clara y ampliamente comprendida entre sus miembros genera una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a los individuos a trabajar en conjunto para reducir la distancia entre ambos (Fritz citado por Lashway, 2007). El líder visionario guía los esfuerzos de sus seguidores para que estos luchen por acortar el camino entre la realidad vigente y el mañana deseado.

Los líderes opinan acerca del Liderazgo Visionario

A continuación se plasman las opiniones de algunos líderes destacados, entrevistados por McFarland y col (2000) acerca del liderazgo visionario, ellos son: Aburdene, Kotter y Salala, Koop, Schneider, Smith, Whitehead y Salomón.

- Patricia Aburdene (Coautora de Megatrends 2000 y Megatrends for Women) plantea que hoy se necesita, definitivamente, de un liderazgo visionario. Argumenta que en líneas generales, en la actualidad se cuenta con una fuerza laboral más educada, donde la clave consiste en darle motivación y empowerment, y expresa que esto sólo puede lograrse a través de la visión, pues la visión se convierte en el catalizador que dispara el empowerment en la gente.
- Según John Kotter (Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard), los líderes establecen una visión para el futuro y las estrategias para llegar allá y la comunican exitosamente con palabras y hechos, para así unificar propósitos. Por lo tanto, el liderazgo visionario estable-

ce una dirección sensata, logra que la gente se identifique con ella y brinda energía de modo para que sea hecha realidad sin importar los obstáculos.

- Donna Shalala (Rectora de la universidad de Wisconsin) afirma que el líder tiene que tener una visión clara de lo que quiere que se haga y concentrarse en esa visión.
- Wendy Kopp (Fundadora y Presidente de Teach for America) expresa que un líder debe ser una persona increíblemente competente y confiable que persevera hasta el final y que es organizada; pero más que eso un líder tiene que tener una visión, pues es la visión la que hace al verdadero líder.
- Por su parte, Claudine Schneider (Congresista) señala que los líderes deben tener una visión clara y luego tener la capacidad de comunicarla, explicar hacia dónde se va y cuáles son los ideales que se persiguen. Para ello necesita diseñar estrategias. Todo este proceso dará resultado sólo cuando todos los miembros del equipo de trabajo tengan empowerment. Los líderes deben actuar y tomar decisiones de una forma total, que incluya a todos los miembros de la organización. Este es el propósito de la visión y del liderazgo visionario .
- Para Hedrick Smith (Periodista, Autor y Presidente de Hedrick Smith Productions) la visión es altamente motivadora cuando es comunicada. Es como una brújula para el líder, y le permite guiar a sus seguidores.
- Afirma John Whitehead (Presidente de United Nations Association) que el liderazgo requiere la capacidad de entusiasmar a otros con la visión y de delegar en los colegas parte de la visión e inspirarlos para que realicen sus tareas, a la vez que se realiza el trabajo del propio líder; es decir, tiene que haber un esfuerzo de equipo que permita alcanzar el objetivo común.
- William Salomón (Director de Industries Austin) expresa que en una organización que tiene una visión fuerte, con una adecuada organización donde hay liderazgo, responsabilidad, compromiso e incentivos, cada individuo y cada equipo del que forma parte estarán construyendo situaciones ganar/ganar.

Los líderes presentados están de acuerdo en que la visión es fundamental para guiar, inspirar y comprometer a los miembros de la organización. El llamado a operacionalizar la visión es el líder visionario, quien a partir de diversas estrategias debe ser capaz de motivar a sus seguidores para que pongan su mejor esfuerzo en el alcance de la visión.

Como bien lo expresa McFarland y col (2000), la misión del liderazgo visionario es identificar, comprender y comprometerse con una visión central, porque la visión es la que guía a alcanzar los objetivos, las estrategias, las decisiones y las actividades, y proporciona un marco de referencia que permite evaluar el uso permanente del empowerment.

A manera de conclusión: el Empowerment y el liderazgo visionario

En los inicios de este artículo se plantearon algunas ideas acerca del empowerment, luego, pasando por la definición de visión, se establecieron puntos de vista sobre el liderazgo visionario. A lo largo del desarrollo teórico se reconoció la relación que existe entre el empowerment y el liderazgo visionario, y resulta oportuno, en este aparte, reforzar tal relación: el empowerment se operacionaliza a través del liderazgo visionario y a la vez, el liderazgo visionario requiere empowerment y lo genera en la práctica, en consecuencia, ambos términos son inclusivos (y no excluyentes).

El empowerment es un factor crítico del liderazgo. Saca lo mejor de cada uno de los integrantes de la organización, inspira para alcanzar la grandeza y resultados extraordinarios, lidera la energía creadora, y permite ver lo capaces que pueden ser las personas. Cuando el empowerment es aplicado con efectividad “moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos, no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados favorables” (McFarland, 2000:65).

Para sustentar estas ideas, se necesita un liderazgo que no sea excluyente, sino que, por el contrario, incluya y estimule el desarrollo de otros líderes (Dulany en McFarland y col, 2000).

Como lo expresa Smith en McFarland y col (2000), “el empowerment sin propósitos comunes produce el caos”. Este propósito común viene a convertirse en la visión. Si la visión contribuye al consenso e indi-

ca el rumbo organizacional, entonces el empowerment se transmite a través de la visión.

La visión tiene un papel crítico en el empowerment para producir el cambio (McFarland y col, 2000), empowerment y visión se complementan obligatoriamente.

Valdés afirma (2007) que el liderazgo es una capacidad indispensable a desarrollar si se quiere implementar el empowerment en una organización, pues al operacionalizarlo permite transmitir, aplicar y potenciar habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes alrededor del empowerment, necesarias para llevarlo a cabo.

El empowerment, sin liderazgo visionario, se quedaría sólo en buenas intenciones; el liderazgo visionario, sin empowerment, se arriesgaría a perder empuje, fuerza, energía y a fallecer en medio del camino hacia la visión.

Referencias Bibliográficas

- Bennis W. (1998). **Cómo llegar a ser líder**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Céspedes D., Rocco A. y Fuentes R. (2006). **El liderazgo visionario**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.leo.usach.cl/Maletin/Liderazgo%20Visionario.pdf> Fecha de consulta 12/03/2007.
- Casado M. (2000). **El directivo del siglo XXI**. Ediciones Gestión 2000. España.
- Lashway L. (2006). **Liderazgo visionario**. Documento en Línea. Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_pric/is_199701/ai_696912361 Fecha de consulta 16/03/2007.
- McFarland L., Senn L. y Childress J. (2000). **Liderazgo para el siglo XXI**. McGraw Hill. Colombia.
- Robbins S. (2004). **Comportamiento organizacional**. 11va Edición. Prentice Hall. México.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). **Administración**. 6ta Edición. Prentice Hall. México.
- Scott C., Jaff D. y Tobe G. (1999). **Visión, misión y valores organizacionales**. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Valdés E. (2005). **Desarrollar el capital humano**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo16.htm> Fecha de consulta 15/03/2007.