

CAPÍTULO CUARTO

ANÁLISIS SOBRE CONCEPTOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

Mtra. Elsa Roxana Castañeda-Acuña*
C. Dra. Giselle Rodríguez-Rudi*
Dr. Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez*

Sumario: *1. Introducción; 2. Revisión de la literatura; 3. Resultados; 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.*

1. Introducción.

En la actualidad, las sociedades cambian de modo constante transformando necesidades y exigiendo rapidez en la satisfacción de las mismas, los cambios suscitados en un país, afectan de modo directo o indirecto, el porvenir de otro. Ellwood (2007) atribuye

* Maestra en Auditoría; Universidad Veracruzana, email: ecastanedafuv@gmail.com

* Doctoranda en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Universidad Veracruzana, email: gisellerod1019@yahoo.es

* Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana, Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, email: jeronimoricardez@hotmail.com

lo anterior, al aceleramiento del proceso globalizador, debido a un mayor empleo de la tecnología, y una fuerte expansión del poder económico y político de las empresas trasnacionales.

Aunque lo anterior pareciera ser ajeno al sector gubernamental no lo es, generar competitividad es competencia del Estado y se establece en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al establecer que se requiere de un cúmulo de condiciones para concebir un mayor crecimiento económico que promueva la inversión y la generación de empleo. Sin lugar a dudas, la globalización exige una mejor gestión, competitividad y productividad en la aplicación de recursos ante una sociedad más dinámica y compleja.

En este sentido, Crozier (1992) afirma que un tejido social más complejo demanda de un mayor cuidado e intervención por parte del Estado, ocasionando que, a mayor interacción global, mayor será la complejidad de la gestión gubernamental al satisfacer las demandas sociales.

La gestión pública en México según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012) señala la necesidad de realizar cambios en materia de políticas para gestión del capital humano, a fin de mejorar la prestación de servicios con cualidades de eficiencia, eficacia y competitividad; precisando la importancia del mismo al calificarlo como un recurso estratégico.

De este modo, si bien la globalización representa un reto que debe ser atendido, la calidad en la prestación de servicios es una exigencia y el abatimiento de la corrupción una necesidad, que exige líderes con visión estratégica y con capacidad de motivar al capital humano, pues estos mediante la aplicación de su potencial serán capaces de reformar la gestión pública.

Tomando esto en consideración, el presente artículo se basa en el análisis de investigaciones previas relativas a la asociación causa-efecto, entre el liderazgo y la productividad. Atribuyendo al liderazgo la capacidad de motivar el desarrollo del potencial de

sus colaboradores, la satisfacción del capital humano y, por ende, una mayor productividad en procesos empresariales dentro de la gestión pública.

Como todo trabajo investigativo se incluyen los siguientes apartados: En primer término, se abordan generalidades del liderazgo, tipos, atributos y características; la motivación, así como las connotaciones que forman parte de la personalidad del líder para gestionar potenciales humanos. En segundo término, se desglosan concepto, terminología y aplicación de la productividad. Ambos conceptos de liderazgo y productividad dan paso a un tercer apartado que conlleva a la interrelación de los mismos. Finalmente se muestran las oportunidades que posee el sector gubernamental mexicano en la gestión productiva a través del liderazgo.

2. Revisión de la literatura.

Liderazgo.

El origen de la palabra líder podría emerger de dos raíces etimológicas en el inglés leader que significa

guiar, o bien del latín *lis-litis*, cuya significación original es querrela o disputa (Landolfi, 2008).

De ambos términos podemos interpretar la acción del líder como la capacidad de orientar esfuerzos, combatir el conflicto y tomar decisiones orientadas al logro de resultados. El líder propicia la acción mediante su estilo de liderazgo, su capacidad de influir y el conocimiento del potencial humano. Para otros autores el liderazgo, es definido por otros aspectos cuyos elementos avalan su composición.

Para Drucker, en palabras de Bernárdez (2009:425) es: “La particular combinación de competencias de individuos u organizaciones para lograr resultados valiosos a través de otras personas de forma deliberada”.

Según Brown, Treviño y Harrison (2005:120), el liderazgo es “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación, el refuerzo y la decisión”.

De lo anterior podemos afirmar que, el liderazgo es una habilidad humana que logra identificar competencias, coordinando el compromiso común hacia el logro de metas y objetivos. Sin embargo, el contexto en que se desarrolla la acción del líder es marcadamente complejo, puesto que, el concepto de liderazgo no implica autoridad, esta última está dada en razón a una estructura organizacional formal, mientras que el liderazgo requiere adhesión voluntaria e informal, por lo cual no necesariamente encontramos autoridades con liderazgo. Situación que pone en entredicho la calidad de la gestión del capital humano. Ante la dificultad manifiesta de adquirir liderazgo algunos autores afirman que es un atributo genético, el cual es heredado y cuyos rasgos radican en el temperamento humano; otros atribuyen a la familia como el generador de líderes, forjados mediante la enseñanza de valores y actitudes durante la infancia que coadyuvan en la adquisición de capacidades emprendedoras y de liderazgo; otros afirman que el liderazgo se va adquiriendo a través de las situaciones y experiencias vividas. Entorno a la

discusión, es incuestionable la importancia del liderazgo, bajo la óptica de cualquiera de estos enfoques, el líder es impulsor, generador de valor y competitividad en las organizaciones, no obstante, del estilo de liderazgo pueden depender los resultados.

Max Weber (1964) describe diferentes estilos de liderazgo, por ejemplo, el líder carismático que se refiere a personas con la facilidad de atraer la atención y admiración de otros; el líder tradicional, como aquel legitimado por su descendencia; o el líder legal, aquel que adquiere el liderazgo debido a sus conocimientos técnicos. Estos solo son algunos estilos presentes en la prominente literatura científica que ha generado el estudio del liderazgo empírico, encontrándose otros estilos diferenciados de acuerdo a las características del trabajo, la capacidad de motivación, el tipo de autoridad que ejercen, la participación que promueven entre sus colaboradores y su capacidad para decidir.

Noriega (2008) interpreta el liderazgo bajo dos perspectivas: como una cualidad personal del líder, con compromiso, comunicación, confianza, integridad y valores; y como una función dentro de la organización dado que, las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes para crecer y prosperar. La importancia del liderazgo radica en los efectos, pues, se podrá tener una adecuada administración y no destacar a falta de un líder apropiado, o bien se podría no tener una estructura administrativa adecuada, pero con un buen líder salir adelante.

Consecuentemente, el líder debe plantearse una visión estratégica, establecer planes y cursos de acción con base a los objetivos, y transmitirlos. Esto es apoyado por Pastor et al (2013) al señalar que los líderes despliegan la misión, visión, principios y valores éticos a la vez que ejercen como modelo de referencia para promover la cultura de excelencia.

Después de analizar algunos términos y elementos del liderazgo podemos decir, que este sin duda

alguna impacta directa o indirectamente en el capital humano. Este último es un potencial productivo, capaz de transformar recursos con la aplicación del talento y la inteligencia. Así mismo cada individuo dentro de las organizaciones posee un capital intelectual único que lo hace capaz de resolver conflictos, innovar y proponer. Muchas veces el capital humano es tratado como un recurso, sin embargo, algunos autores como Idalberto Chiavenato (2008) explican al capital humano, como potenciales humanos, ya que piensan, toman decisiones, desempeñan cargos por competencias, delimitan acciones, entre otras actividades. La importancia del liderazgo en el capital humano radica en el conocimiento acerca del potencial, siendo todo aquello que es capaz de realizar una persona, de ello depende una correcta gestión del mismo.

Productividad.

La Real Academia de la Lengua española define productividad como la “relación entre lo producido y los medios empleados, tales como la mano de obra,

materiales, energía, etc.” Para otros autores como Petersen, (citado en Chiavenato, 2008) la productividad es percibida como la relación entre la cuantía obtenida del proceso de producción y la cantidad de factor necesario para producirla, considerando a la inversión del trabajo para producir la cantidad esperada del producto.

En ese estricto sentido la productividad es la verificación de las unidades físicas, los costos de producción y las utilidades obtenidas, es decir, la relación entre recursos aplicados y resultados alcanzados. Bajo un sentir humanístico la productividad es atribuida al desarrollo del potencial humano, debido a que a medida que el individuo incrementa sus potencialidades también lo hará la productividad, y podrá ser evaluada con algunas técnicas, políticas, calidad, producción y ventas, entre otras categorías, es decir, ser evaluado conforme a resultados. Cabe destacar que el ser humano es un agente dinámico con capacidad de transformar, innovar, solucionar, actuar y proponer mejoras

entorno a sus funciones, a la vez que, genera competitividad entendida como la capacidad de brindar mayor satisfacción en los bienes y servicios ofrecidos. En consecuencia, el logro individual se asocia en su conjunto, al de la organización.

La productividad también ha sido estudiada dentro del sector gubernamental motivando investigaciones como la de Rozenstein (2000) en donde se propone el análisis de la productividad en el sector gubernamental desde diferentes ángulos:

- **Enfoque Económico:** consiste en el análisis de la eficiencia en unidades monetarias, en este ámbito se lleva a cabo mediante un análisis costo-beneficio.
- **Enfoque Administrativo:** este enfoque depende del factor humano, puesto que se desenvuelve en la búsqueda y logro de metas, no solo cuantitativas, si no cualitativas.
- **Enfoque Político:** los elementos de carácter político son aquellos sobre los cuales hay que decidir, excluyen mutuamente los ingredientes

políticos (cualitativos) de los económicos (cuantitativos).

Aunado a ello, cabe destacar que la gestión pública está estrechamente conectada al concepto de cultura organizacional en el que prevalece la cultura organizacional burocrática, definida por Franklin (2009) como aquella que se caracteriza por valores como orden, formalidad, obediencia, racionalidad y moderación. Situación que atenúa las capacidades de liderazgo, puesto que una cultura organizacional sujeta a las normas y políticas rígidas, trae consigo inflexibilidad en la gestión del capital humano y en la realización de los procesos productivos.

Corredor (2005) ve a las organizaciones públicas, como entidades de carácter político-social que se cimientan en principios jurídicos para gestionar el talento humano, mediante leyes, normas y reglas que les den sentido a estas prácticas. Esta aseveración confirma la existencia de una cultura burocrática donde, la evaluación que hasta hoy prevalece, es la

observación de resultados, eficacia, pero no el desarrollo y la ejecución.

El liderazgo y la productividad en el sector gubernamental mexicano.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (2014) afirma que un mayor nivel de capital humano se asocia a un nivel de productividad laboral más alto, en este sentido la educación de la fuerza laboral, es un incremento en el potencial humano. En la actualidad existen diversos estudios donde se afirma que, a mayor conocimiento y experiencia, se desarrolla el potencial humano y con él, la productividad.

Diversas definiciones dadas acerca de la productividad aseguran que el capital humano es de vital importancia para conseguir un nivel óptimo de eficiencia en las empresas, sin embargo, esto es alcanzado con una elevada formación profesional, alto sentido de responsabilidad, iniciativa e ingenio, siendo imprescindible para ello que los trabajadores se sientan motivados. La motivación definida por

Robbins (2004) consiste en procesos que dan cuenta de la orientación y constancia del esfuerzo del trabajador para alcanzar una meta. Motivar hacia el logro de los objetivos, es una función del líder y como tal, este al reconocer potencialidades del capital humano puede estimularlo, hacia la mejora de la productividad y la satisfacción del personal.

Ahora bien, en el contexto mexicano los estudios asociados a la productividad y el liderazgo han comenzado a tomar auge en los últimos años, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012) señala que en México la utilización efectiva del presupuesto, requiere una alineación entre el gasto, los planes y los objetivos del gobierno para los diferentes sectores, entre ellos muestra la necesidad de mejorar la gestión del capital humano, tanto para perfeccionar la elaboración de políticas como para garantizar una prestación de servicios eficaz, eficiente y competitiva. Aunado a ello la eficiencia del sector público requiere de capacidades a nivel sub-nacional y una mejor conducción de los tres niveles de gobierno. Dicha

conducción aborda una necesidad de dirección, y liderazgo proactivo basado en valores el cual, incrementaría la eficiencia del sector.

Posteriormente el gobierno federal retomaría estas cuestiones en su documento “Mejoras en Recursos Humanos” una serie de estrategias implementadas para mejorar la gestión de recursos humanos en la totalidad de las dependencias públicas que dirige, estas prácticas pasaron a formar parte de algunas dependencias. En materia de liderazgo resaltan tres instancias:

- a) El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) con el Programa de Formación de Alto Nivel para la Administración Pública, que consiste en el otorgamiento de becas para la formación académica y la formación de liderazgo, estos deben ser servidores públicos con potencial, distinguidos por su desempeño (Arceo, 2012);
- b) El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con su Modelo de evaluación y

fortalecimiento de las habilidades directivas para la competitividad MEFHADIC el cual consiste en el desarrollo de una cultura directiva con enfoque competitivo. Las fases del modelo consisten en: la evaluación de competencias directivas, el fortalecimiento de las competencias, proceso de coaching para el fortalecimiento y evaluación del desempeño de la gestión directiva. Este modelo incluye indicadores basados en eficiencia, cumplimiento, así como valores y como resultado se obtienen líderes certificados.

- c) Petróleos Mexicanos (PEMEX) con su programa de formación de líderes el objetivo es fortalecer sus competencias mediante tres etapas: en la primera se elaboró un diagnóstico basado en 8 áreas de desarrollo, se diseñó el programa acorde a las áreas de desarrollo, se alinearon facilitadores, se implementó y se creó un micro sitio y por último se dio un el seguimiento respectivo.

Como evidencia el campo de investigación del liderazgo en México, en la administración pública se han desarrolla algunos estudios y programas centrados en el liderazgo, sin embargo, estos aún son escasos si bien el gobierno, ha realizado esfuerzos en el incremento de la productividad, los resultados aún son deficientes.

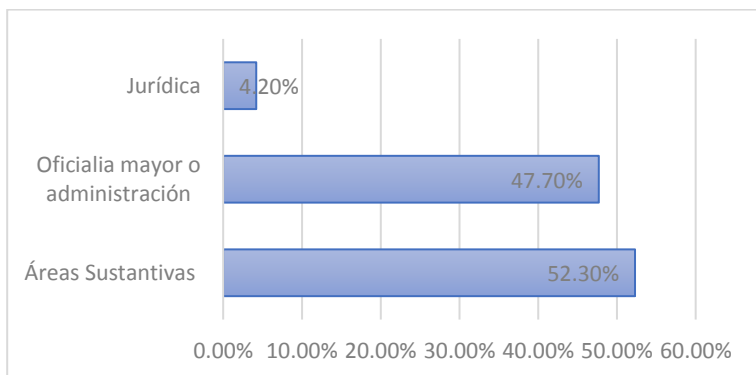
Después de concentrar en el apartado del estado del arte, algunos postulados y lineamientos de las variables de liderazgo, productividad y competitividad, a continuación, y con el fin de contribuir a la práctica y teoría del tema en cuestión, se presenta una evidencia empírica, efectuada en un organismo autónomo de la Administración Pública Federal de México.

3. Resultados.

Con la finalidad de mostrar la situación actual que guarda la gestión pública, en materia de liderazgo y productividad, se presenta el último diagnóstico realizado hasta la fecha por el Instituto Federal de

Acceso a la Información (IFAI) titulado “ La cultura de los servidores públicos alrededor de los temas de transparencia y acceso a la información” elaborada en el año 2012, para evaluar el desempeño en el rubro de acceso e información de los años 2003 a 2007, en una muestra de 1221 servidores públicos, donde participaron 34 dependencias federales, en la República Mexicana.

Gráfica 1. Áreas de los Servidores Públicos Encuestados

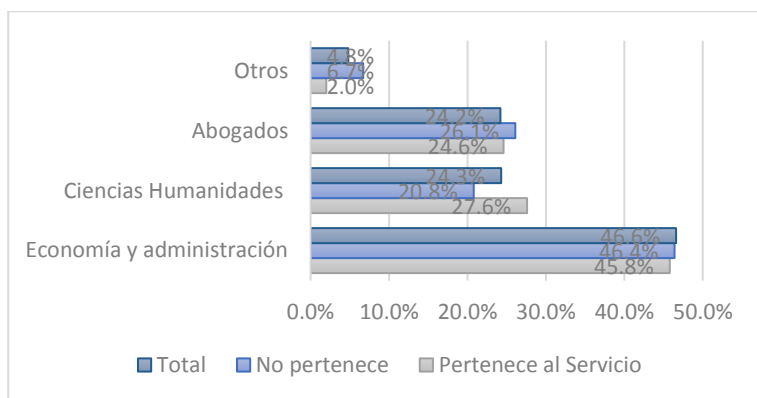


Fuente: Encuesta IFAI (2012).

Los datos reflejan que el 48% del personal consultado labora en áreas administrativas o de oficialía mayor. Entre ellas se encuentra el área de recursos humanos debido a que no existe un área expofeso para tan

importante función como es la gestión del potencial humano.

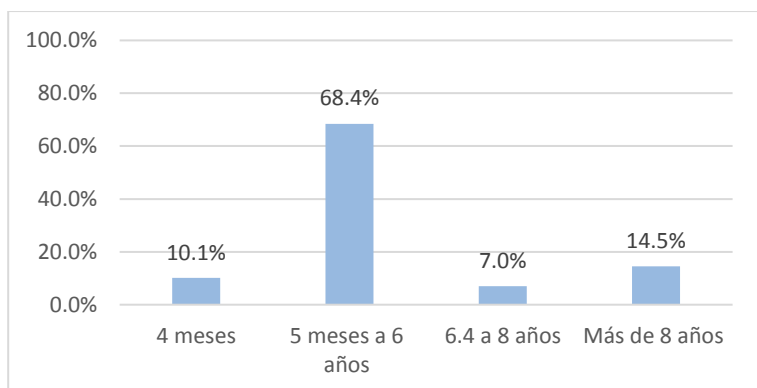
Gráfica 2. Educación y experiencia



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

El 88% de los encuestados tienen estudios de licenciatura o más completos. Las carreras más estudiadas son las económico-administrativas, correspondiendo al 46% del total de encuestados. Esto demuestra un nivel aceptable de estudios entre el personal que se encuentra laborando en la administración pública federal.

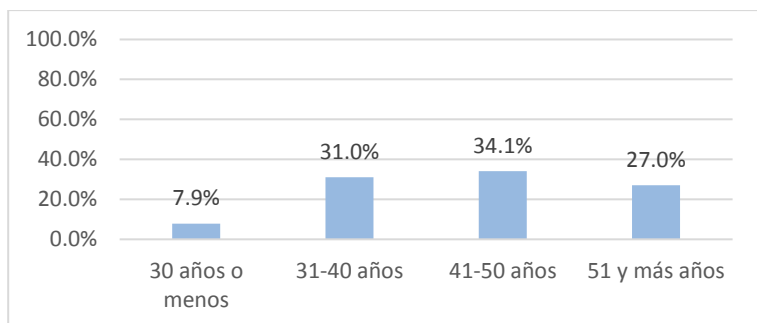
Gráfica 3. Antigüedad



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

El 10.1% de los servidores tienen una antigüedad menor a 4 meses, y 68.4% demuestra que la mayoría recae en el promedio de cinco años, lo cual refleja un mínimo de experiencia laboral.

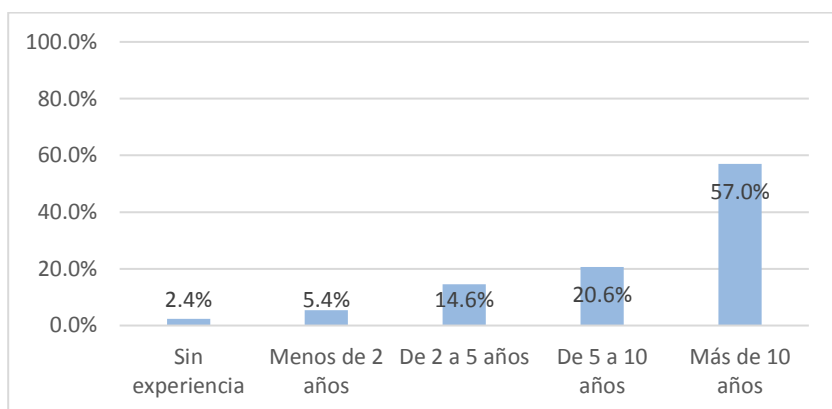
Gráfica 4. Edad



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

El 61% de los servidores públicos entrevistados tienen 41 años de edad o más. Solo el 7.9% tienen una edad menor a 30 años. Estos datos reflejan un alto índice de población joven encontrándose en una edad económicamente-activa.

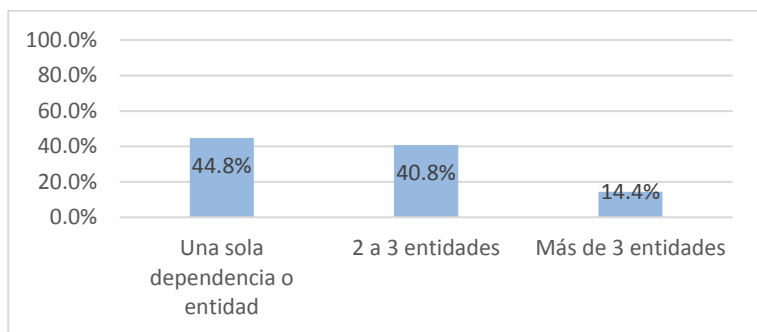
Gráfica 5. Experiencia en la Administración Pública Federal (APF)



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

El 57% de los servidores presentan más de 10 años de experiencia laborando en la APF. Esto demuestra que el capital humano ha desarrollado en los últimos años un aceptable nivel de experiencia.

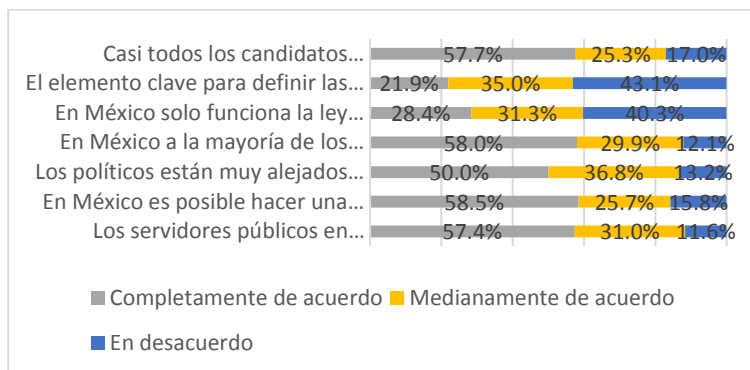
Gráfica 6. Dependencias en las que ha laborado.



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

La gráfica anterior muestra que los servidores públicos han laborado en 2 o más dependencias (55.2%) y el 44.8% del total de servidores se ha desempeñado en una sola entidad o dependencia gubernamental.

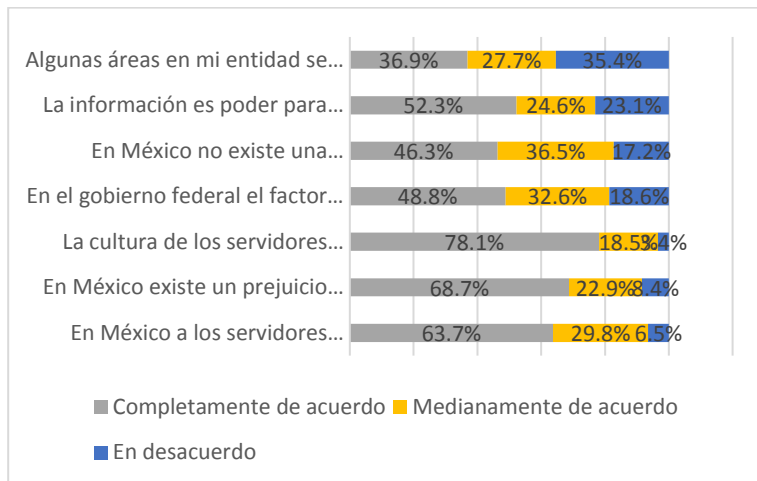
Gráfica 7. Opinión de los trabajadores sobre los políticos y política pública.



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

Conforme a la opinión de los encuestados, se registró que 58% opina que los políticos, están faltos de una visión integral de Estado. Los servidores perciben que la carrera en el gobierno está sujeta indudablemente a la política, el 57.4% considera que están sujetos a sus oscilaciones y el 50% conjeturan que los políticos están distanciados de los servidores públicos. Lo cual demuestra una percepción de incertidumbre laboral, falta de planeación estratégica y por consecuencia la necesidad de entrelazar la autoridad del puesto con el liderazgo.

Gráfica 7. Opinión de los trabajadores sobre los servidores públicos.



Fuente: Encuesta IFAI (2012).

Los servidores públicos observan alta centralización de toma de decisiones y una cultura burocrática, puesto que 49% de los informantes considera que la jerarquía es un componente primordial para las disposiciones públicas.

El 69% del total considera que todos los servidores son deshonestos, profesan que a los servidores públicos les falta reconocimiento social (64%) y que se demanda una transformación en la cultura burocrática (78%). Situaciones que evidencian una

deficiencia de liderazgo y motivación, factores necesarios para desarrollar el potencial humano y por consiguiente productividad.

4. Conclusiones.

Partiendo del análisis del estado del arte y de la evidencia empírica recabada, podemos decir a manera de discusión: Con base en el objetivo que nos planeamos, que a la letra dice: analizar la relación entre el liderazgo en la gestión del potencial humano y la productividad, y en su caso definir algunas oportunidades de mejora dentro del sector gubernamental mexicano, que pudiera ser a través de un paradigma representado por actividades correspondientes a los líderes gestores y estrategias en la toma de decisiones en la función gubernamental.

Entre los hallazgos teóricos y empíricos, se muestra que el reclutamiento y selección de personal para ocupar puestos de gestión pública en instituciones gubernamentales, deja mucho que desear, los

encuestados refieren varios cuestionamientos sobre las tareas de los políticos y su relación con la gestión, principalmente, carecen de una visión de estado, ven la carrera en el gobierno sujeta a la política. También los servidores públicos observan alta centralización de toma de decisiones y una cultura burocrática, puesto que 49% de los informantes cree que la jerarquía es el factor elemental para las decisiones públicas.

La mayor parte de los entrevistados consideran que son señalados por el prejuicio de que todos los servidores son deshonestos (69% del total), el 64% creen que a los servidores públicos les falta reconocimiento social adecuado y el 78% que se requiere de una transformación en la cultura burocrática. Situaciones que evidencian varias disputas entre los conceptos: práctica de autoridad y liderazgo por las debilidades de conocimiento, factores necesarios para desarrollar el potencial humano y por consiguiente la productividad y competitividad de los sistemas gubernamentales en México. Con base en lo antes sustentado en la

percepción del servidor público y estado del arte sobre las variables en cuestión, queda claro, que existe una estrecha relación entre el liderazgo y productividad, sumándole la motivación de los servidores ante la dinámica y comportamiento organizacional de las dependencias en donde se desarrolla la gestión pública, los responsables o autoridades no alcanzan a visualizar todas las necesidades de crecimiento y desarrollo en las instituciones que traen varias consecuencias, entre ellas: la cultura burocrática, nacionalismo, desgobernabilidad, confrontaciones, pillaje y la baja productividad, careciendo de una visión de estado.

Pese a los esfuerzos que se realizan en la actualidad por incrementar el liderazgo en las entidades y brindar servicios de mayor calidad, competitivos y productivos, aún queda mucho camino por recorrer. La respuesta está en el conocimiento, la formación de líderes y gestores críticos honrados con visión estratégica, identificados con los valores de la nación.

La gestión pública demanda nuevos desafíos para la prestación de servicios públicos, cuya necesidad

radica en el establecimiento de relaciones eficientes entre los diferentes niveles, actores y grupos que interactúan. Incrementar prácticas que mejoren las capacidades de liderazgo en el capital humano puede ser la estrategia capaz de transformar la actual gestión. Si un líder es capaz de potencializar y valorar el capital humano de las organizaciones, estará en el camino hacia la eficiencia.

Finalmente pese a que las instancias públicas constituyen el patrimonio de toda la sociedad, impartir productividad requiere un mayor empuje, un sólido código de valores, gran visión estratégicas y en evidencia mayor compromiso y liderazgo.

5. Referencias bibliográficas.

Arceo, R (2014). “El servicio profesional de Carrera en México” en Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público. Recuperado de <http://usp.funcionpublica.gob.mx//doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>. Fecha 12/11/2018.

Bernárdez, M (2009). Desempeño Humano: Manual de Consultoría. Indiana: Autor House.

Brown, M; Treviño, L y Harrinson, D (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", en: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Chiavenato, I (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F: McGraw Hill Educación.

Corredor, J (2005). "El cambio de paradigma en la visión estratégica de la gestión pública", recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/el%20cambio%20de%20paradigma%20en%20la%20visión%20ética%20de%20la%20gestión%20pública.pdf>. Fecha 3/10/2018.

Crozier, M. (1992). *Estado Modesto, Estado Moderno. Estrategia para el cambio*. México D.F: Fondo de cultura económica.

Ellwood, W. (2007). *Globalización*. Barcelona: Intermón Oxfam Editorial.

Franklin, E (2009). *Organización de empresas*. México, DF: McGraw Hill Educación.

Instituto Federal de Acceso a la Información (2012). “La cultura de los servidores públicos alrededor de los temas de transparencia y acceso a la información”, Centro Internacional de Estudios de Transparencia y Acceso a la Información Probabilística. Recuperado de: [http://inicio.ifai.org.mx/Estudios/estudio_Cultura Transparencia.pdf](http://inicio.ifai.org.mx/Estudios/estudio_Cultura_Transparencia.pdf). Fecha 16/11/2018.

Instituto Mexicano de la Competitividad (2014). “Productividad y Capital Humano”, recuperado de https://imco.org.mx/capital_humano/productividad-y-capital-humano/. Fecha 4/6/2018.

Landofi, H (2008). La esencia del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Dunken

Noriega, M (2008). “La importancia del liderazgo en las organizaciones”, en: Temas de Ciencia y Tecnología, 12(26) ,25-29.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012). “Perspectivas OCDE: México reformas para el cambio”, recuperado de <http://centro.paot.org.mx/documentos/ocde/49363879.pdf>. Fecha de consulta: 16/11/2018

Pastor, A; Pastor, J; Calcedo, J; Royo, M y Navarro, L (2013). “Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial”, en: Tourism & Management Studies, 4, 1058-1072

Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. México DF: Editorial Pearson.

Rozenstein, M (2000). “Productividad, eficacia y eficiencia en la empresa pública”, en: Revista de Administración Pública, 59-60,75-90.

Weber, M (1964). The theory of social and economic organization. New York: Free Press.