

---

## MODELAJE ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE CONSULTORÍA Y PROYECTOS EN PROPIEDAD INTELECTUAL (Un©oPPi)

RAIZA ANDRADE

*Sociólogo. Magister en Planificación. Coordinadora del  
Postgrado en Propiedad Intelectual. ULA.*

---

*Sumario: Introducción. 1. Modelo Organizacional de Un©oPPi.  
2. Hacia una Arquitectura del Futuro. Recomendaciones.*

---

### INTRODUCCIÓN

Con una filosofía organizacional y visión de futuro, nace en el año 1996 la Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual -Un©oPPi -, con una doble finalidad: por una parte, preparar a un grupo, seleccionado a partir de criterios de excelencia, de estudiantes de diferentes cohortes del Postgrado en Propiedad Intelectual para el desarrollo de una experiencia proactiva de consultoría y ejercicio profesional y por la otra, iniciarlos en la realización de investigaciones específicas al área, además del apoyo para la elaboración de sus Trabajos de Grado.

La Un©oPPi, es una importante semilla que el Postgrado en Propiedad Intelectual ha sembrado para permitir la contrastación permanente con aquella franja del entorno vinculada a la protección de los derechos intelectuales. Este punto de referencia garantiza el mejoramiento de nuestro servicio educativo y una revisión curricular continua para mejorar la oferta académica y adecuarla a las verdaderas necesidades del sector; constituye un verdadero laboratorio para probar la calidad de nuestros egresados; un semillero de recursos humanos de

alta calificación que se distribuye a nivel mundial en las oficinas privadas, gubernamentales, nacionales e internacionales relacionadas con la Propiedad Intelectual; una fuente temática para proyectos de investigación y trabajos de grado; un espacio, en fin, generador de ideas y recursos financieros y humanos para llevar adelante la labor pionera en nuestro continente de los Estudios en Propiedad Intelectual -epi-, uno de los programas paradigmáticos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes.

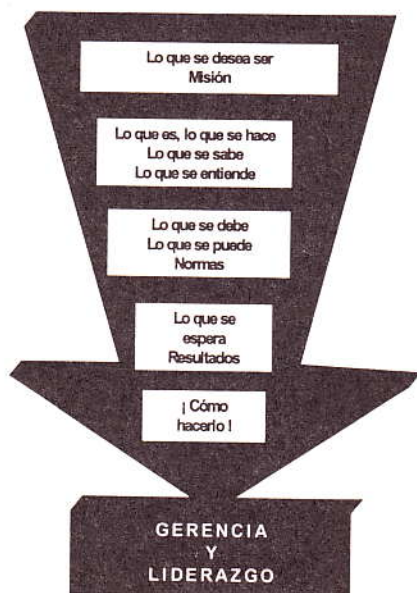
A la fecha, se ha publicado un primer libro sobre Temas Marcarios que constituye el producto académico de la experiencia doctrinaria desarrollada por el equipo de consultores-investigadores en varios años de trabajo donde se han elaborado más de 1500 proyectos de Recursos Jerárquicos interpuestos por ante el Ministro de la Producción y el Comercio de Venezuela. Este equipo multidisciplinario integrado por profesores, estudiantes y egresados del postgrado, constituye una experiencia única en el país y en América Latina.

## **1. MODELO ORGANIZACIONAL DE UN©OPPI**

Modelar una organización implica asumir una serie de principios en tanto que ideas fundamentales que contribuyan al perfeccionamiento de un razonamiento predeterminado.

Estos principios demandan respuestas en torno a lo que se desea ser; lo que se sabe y entiende, y lo que es y se hace; lo que se debe y lo que se puede; lo que se espera y las distintas formas de alcanzar el logro organizacional, todo ello orientado hacia una opción moderna de gerencia y liderazgo (Ver Figura N° 1).

## FIGURA N° 1 ETAPAS PARA UN MODELAJE ORGANIZACIONAL DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS



Son principios de la Organización, entre otros:

- Contribuir con la proyección de la imagen de la Universidad de Los Andes a partir del reconocimiento y aplicación de sus logros;
- facilitar la información de los productos protegidos y los servicios en propiedad intelectual que la Universidad ofrece;
- interconectar diversas dependencias de la Universidad interesadas en incorporarse a redes de información o redes de prestación de servicios de consultoría y proyectos en el área de la Propiedad Intelectual;

- prestar servicios de información en todas las cuestiones relativas a la Propiedad Intelectual;
- realizar o contratar estudios y diagnósticos para obtener una visión global de la organización; una visión del sector productivo local y su potencial de innovación; una visión de las empresas de la Universidad y su entorno; en cuanto a: potencialidad de innovación, transferencia de tecnología y/o prestación de servicios, para ejercer una función de "consultoría activa", yendo a la búsqueda de nichos de protección y para ejercer una difusión de los alcances de la propiedad intelectual;
- producir manuales y normas que orienten la consulta de los usuarios de la oficina;
- generar publicaciones sobre el monitoreo de las amenazas y oportunidades del entorno que oriente la acción de Un©oPPi en cuanto al comportamiento de la economía, la sociedad, el gobierno nacional y local, las oportunidades y amenazas en el contexto de la Propiedad Intelectual.
- organizar cursos de capacitación gerencial y de información jurídica sobre temas pertinentes al área de la oficina v. gr.: protección de derechos intelectuales: marcas, patentes, diseños industriales, derecho de autor y derechos conexos; gestión tecnológica, transferencia de tecnología, formulación y evaluación de proyectos, entre otros.

La Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual tiene como Misión promover el desarrollo tecnológico nacional mediante la protección de los derechos intelectuales; servir de semillero para complementar la formación de los egresados de excelencia del postgrado en Propiedad Intelectual; desarrollar proyectos de investigación en las áreas afines y prestar servicios de consultoría a nivel interno de la Universidad de Los Andes y a nivel nacional e internacional.

A fin de estar en sintonía con su misión, la Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual (Un©oPPi), deberá cumplir con una serie de etapas en el ámbito de su gestión estratégica. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

- Definición de los principios básicos de comportamiento organizacional, objetivos, valores, políticas, reglas y normas.
- Diagnóstico y manejo de situaciones para el alcance de los objetivos propuestos.
- Monitoreo de las realidades del entorno. Detección de oportunidades en el ámbito de la demanda.
- Monitoreo del ambiente interno de la Institución. Detección de oportunidades en el ámbito de la oferta.
- Previsión de demandas potenciales de servicios.
- Análisis de posibles impactos de los resultados producidos a nivel interno.
- Determinación de carencias de información o formación.
- Estimación de relaciones actuales o potenciales.
- Determinación de capacidades de gestión.
- Asignación de responsabilidades organizacionales.
- Definición de tareas y prioridades.
- Estructuración de grupos de trabajo.
- Definición de sistemas de comunicación e información.
- Definición de los sistemas de control y evaluación.
- Estimación de requerimientos presupuestarios.
- Estimación de demanda de recursos humanos.
- Estimación de requerimientos de formación y capacitación.

Resulta necesario incorporar modelos que integren la visión de las limitaciones, las fronteras, los límites de acción de la oficina, que detecten los puntos críticos, los problemas focales y los distintos escenarios que pudieran promover un cambio en el nivel de eficiencia e interrelación de la información y las acciones exigidas por los procesos de vinculación.

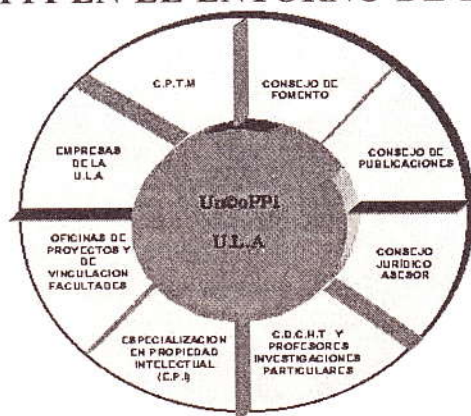
Para lograr el desempeño propuesto se requiere del diseño de un modelo organizacional flexible, multidireccional, no centralizado, participativo, basado en equipos de proyectos que sirvan de interfase entre las organizaciones del sistema de vinculación.

La promoción de un estilo gerencial con una dirección por objetivos, que permita tratar más las oportunidades que los problemas, que facilite

la controversia y estimule la duda y la contradicción. El gerente como administrador y promotor de valores organizacionales, con una visión holística de la realidad y las organizaciones; un humanista, preparado en una dirección supratécnica, con capacidades crítico-creativas “única condición aptitudinal para el logro de la eficiencia”, con capacidad para gestionar recursos, identificar los perfiles necesarios para la estructuración de los equipos de proyectos, con un amplio conocimiento del entorno de acción institucional y nacional.

En esa relación con su entorno Un©oPPI se debe vincular a los ámbitos internos de la Universidad de Los Andes, vale decir sus Facultades, Centros, Institutos, Grupos de Investigación y Empresas, entre otros; a los ámbitos locales, tales como la Corporación Parque Tecnológico de Mérida (CPTM) y la Zona Libre Cultural Científica y Tecnológica (ZOLCCYT) de Mérida; a los ámbitos nacionales de los que destacan instituciones tales como el Ministerio de la Producción y el Comercio, el Servicio Autónomo de Registro de la Propiedad Intelectual (SAPI), el Sistema de Educación Superior, el CONICIT, el INCE, Institutos de Investigación y Empresas, con Unidades de I & D y al ámbito internacional que incluye la OMPI, Universidades, Postgrados, Oficinas Nacionales, entre otros. (Ver Figura N° 2)

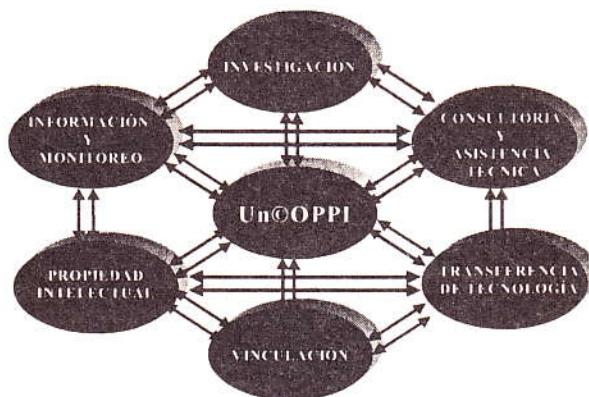
**FIGURA N° 2**  
**UN©OPPI EN EL ENTORNO DE LA U.L.A**



De allí que la Un©oPPI se haya concebido como una estructura modular, sinérgica, de autogestión y autoregulación para emprender y dar respuesta en las áreas de acción de la oficina cuales son: la investigación, la consultoría y asistencia técnica general, el registro y solución de problemas en el área de la Propiedad Intelectual, la información y el monitoreo del entorno y las correspondientes a la vinculación universidad/sector productivo y los contratos de transferencia de tecnología. (Ver Figuras N° 3 y 4).

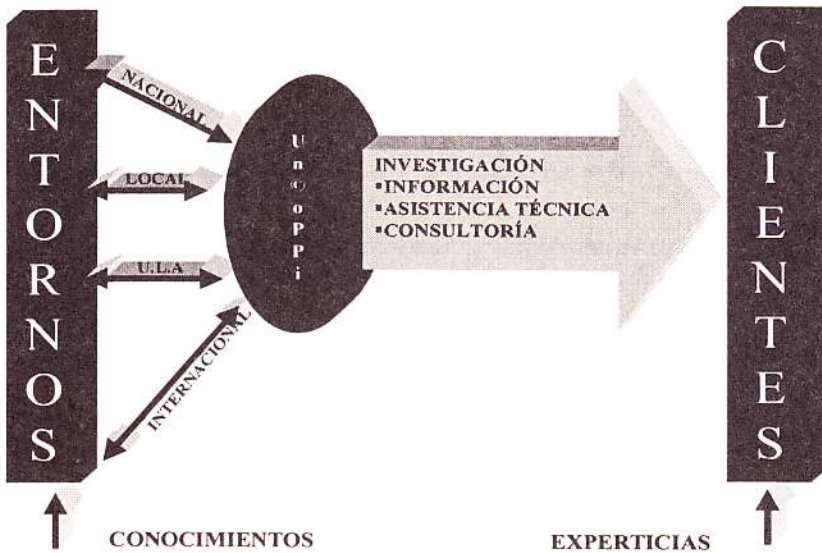
Conocimientos y experticias nutrirán la prestación de servicios de la Un©oPPI en áreas relacionadas con información, asistencia técnica y consultoría en las materias afines a la Propiedad Intelectual y el desarrollo de investigaciones tanto de mercado como de resultados obtenidos en sus actividades de consultoría (Ver Figura N° 4).

**FIGURA N°3**  
**ESTRUCTURA MODULAR Un©oPPI**



Las organizaciones del siglo XXI son horizontales y el concepto de equipo y de liderazgo se encuentra en la base de su operatividad.

**FIGURA N° 4**  
**DEMANDA DE CONOCIMIENTOS Y OFERTA**  
**DE EXPERTICIA DEL ENTORNO**  
**HACIA LOS CLIENTES**



Es por ello que:

El modelo organizacional es flexible y se basa en una relación no jerárquica, en el diseño de funciones y tareas por objetivos bajo un concepto de organización que aprende con una alta participación de estudiantes, profesores, empleados, obreros y coordinación en el manejo de sus áreas respectivas, sean éstas de servicios, académicas o administrativas.

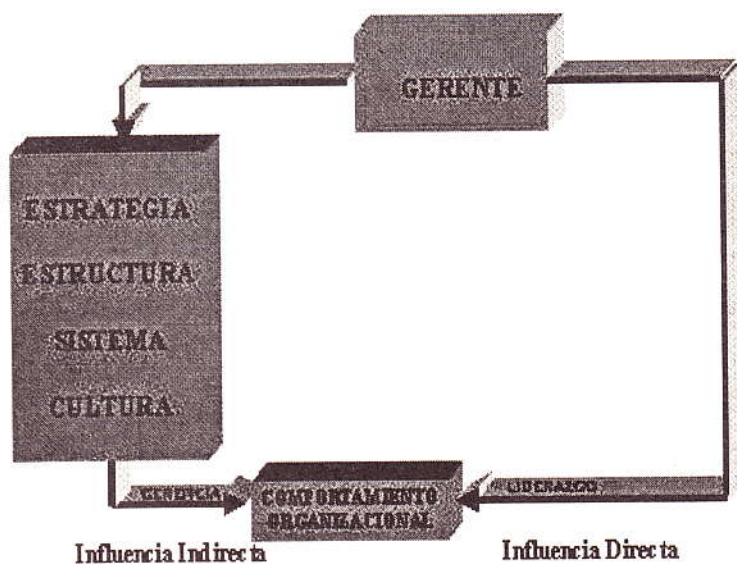
De igual manera, al diseño curricular tiene como norte y como fin la excelencia bajo un concepto de flexibilidad en su programación que en el caso académico no ha sido idéntica en ninguna de las cinco cohortes realizadas pues se ha modificado de acuerdo a la evaluación institucional anual y a las nuevas necesidades de un área que se mueve a la velocidad de los cambios que se operan en el marco de la globalización y el desarrollo tecnológico. (Ver Figura N° 5).

### FIGURA N° 5 MODELO DE GERENCIA Y ORGANIZACIÓN



Cada una de estas áreas se apoya en un gerente, un gestor de procesos que comparte la cultura organizacional e imprime su sello personal al desempeño de las tareas. (Ver Figura N° 6).

## FIGURA N° 6 LIDERAZGO Y GERENCIA



Estas tareas, a modo de ilustración se clasifican en: de coordinación intra e inter institucionales, de operaciones y de apoyo bien sea relacionadas con el monitoreo del medio o bien estudios "ad hoc" pertinente a la solución de problemas concretos o investigaciones sobre aspectos puntuales o de más largo alcance. (Ver Figura N° 7).

## FIGURA N° 7 CLASIFICACIÓN DE LAS TAREAS ORGANIZACIONALES



Se propone una filosofía de aprendizajes sucesivos y desaprendizajes conscientes donde los contenidos, procedimientos y procesos dependan de un *continuum* de acciones evaluadas iterativamente. (Ver Figura N° 8).

## FIGURA N° 8 APRENDIZAJE E INTERVENCIONES EN CONTENIDOS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Del trabajo de formación continua de los consultores base también de la filosofía de Un©oPPi, comienzan a surgir sueños programáticos entre los que cabe destacar:

- La promoción y fortalecimiento del área de Derecho de Autor y Derechos Conexos;
- La elaboración de modelos de contratos para los procesos de transferencia de tecnología en aquellos casos de patentes producidas en el ámbito universitario;
- La elaboración de una base de datos con fines académicos y comerciales referida a la doctrina marcara;
- El desarrollo de un programa de "Adopción de Inventores" que permita el ejercicio de una función social de vinculación con el entorno y facilite el acercamiento a un sector de la demanda que no posee recursos ni información para proteger sus desarrollos tecnológicos;
- El desarrollo continuo de investigaciones en el área de la Propiedad Intelectual;
- La continuidad de formación de consultores, profesores y asesores vinculados a Un©oPPi;
- La captación de nuevos recursos calificados;
- La integración a redes internacionales.

Cabe finalizar señalando que se orienta la estrategia de acción de la Institución en términos de un plan consensual y compartido, intentando imprimirle el sentido que le aporta a esta categoría Carlos Matus (1998) y así:

a) Promover la Motivación: alcanzar la convergencia del interés y el valor que cada actor debe atribuirle a la operación para el logro de los objetivos propuestos; tal orientación permite la identificación de campos de desmotivación a fin de introducir los correctivos pertinentes dentro de los que se incluye la supresión de la tarea ya que:

"... buena parte de la bondad de una estrategia se decide en la elección de la confrontación o la negociación conflictiva y el momento de la misma. Ambas deben sanarse antes de que ocurran. Creando las condiciones plenas más favorables para el éxito" (p.269).

Si no hay motivación se dificulta el éxito de la acción a emprender lo que redundaría en un deterioro de la imagen institucional.

- b) Someter a prueba continuamente la capacidad personal del líder del proyecto y la capacidad del equipo evaluando el desempeño por programas a fin de no acumular problemas y no manejar de manera improvisada la toma de decisiones en el caso de imprevistos.

“La calidad del sistema procesador de problemas es crítica, porque de ello depende que elementos tan dispares como los valores, las ideologías, la imaginación y las diversas ciencias entren en una interacción que enriquezca las propuestas y las decisiones” (MATUS. 1998: p.274)

## 2. HACIA UNA ARQUITECTURA DEL FUTURO

El ejercicio académico y la gestión de **epi** se ha enmarcado en las nuevas propuestas que la UNESCO ha formulado para la transformación de las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe, cuyo objetivo principal es una renovación global bajo el concepto de “universidad proactiva”, anclada firmemente en las circunstancias locales particulares y plenamente comprometida con el progreso del conocimiento a escala universal, permite contribuir con las respuestas a las necesidades presentes y futuras de un desarrollo humano sostenible, desde la óptica de la promoción y fortalecimiento de la defensa de los derechos intelectuales.

Esta pertinencia se relaciona no solo con las funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión sino también con los servicios conexos, en un mundo de trabajo entendido en su sentido más amplio y con la posibilidad de generación de empleo, autogestión, preservación y fortalecimiento de la libertad académica y la autonomía institucional. Se relaciona también, con la posibilidad de mantener nuevas y modernas relaciones con el Estado.

Se ha afirmado que la Universidad constituye en si misma un valor estratégico para enfrentar la rápida obsolescencia del conocimiento y los cambios profundos que demanda el desarrollo económico, político, social y cultural de un nuevo milenio. Somos una sumatoria de esfuerzos, de intentos y de reconocimiento y superación de errores que mira hacia un futuro de múltiples integraciones bajo una visión de empresa social.

Explorar y monitorear de manera permanente el entorno pasa a convertirse en un aspecto esencial de la misión de estas instituciones universitarias, para así poder ofrecer el necesario recurso humano calificado capaz de desempeñarse en un universo complejo y de múltiples incertidumbres.

Se trata de generar conocimientos relacionados con la naturaleza multidimensional de los cambios que se requiere enfrentar, que permitan formular estrategias selectivas que sirvan de "modelo confiable" para ganar credibilidad en la institución misma y en el entorno. Modelos que incluyan la redefinición de tareas, los mecanismo de gratificación y reconocimiento. Una visión de Universidad que también debe aprender a desaprender dada la velocidad de los cambios. El Postgrado de Propiedad Intelectual de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes con su incipiente Consultoría es un pequeño ejemplo de esa dirección.

De todo lo planteado se reafirma que la innovación mas que una "idea brillante" que se desarrolla hasta llegar al mercado, es una actividad organizada, sistemática, apoyada en una gerencia centrada en estrategias y objetivos claros, cuidadosamente planeados; es la sistematización de una manera particular de trabajo de información, de allí que, la universidad pueda redireccionarse para aprovechar las oportunidades contenidas explícita e implícitamente en algunas "islas de calidad" y monitorear la posibilidad de inducir un cambio organizacional que vincule esfuerzos dispersos orientándolos hacia oportunidades que permitan potenciar la excelencia, la difusión y la utilización de conocimientos

originales. Esta labor de vinculación, de monitoreo de oportunidades, de gestión de recursos, de conocimientos de información, de prestación de servicios de asistencia técnica y consultoría a nivel local, nacional o internacional que es la misión, la razón de ser de la Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual **Un©oPPi**, oficina asesora y de investigación vinculada al Postgrado en Propiedad Intelectual – **epi** – de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, no se propone más que la captación de recursos calificados de la **epi** para un desarrollo continuo e incremental de los mismos que se orienta a la solución de problemas de las organizaciones de gobierno y privadas vinculadas a la temática estratégica de los derechos intelectuales. Este valor estratégico cobra sentido cuando se mantiene una triple mirada consciente sobre la institución misma, sobre el devenir de la realidad y sobre las oportunidades y amenazas que el futuro anuncia.

## RECOMENDACIONES

1. Promover el fortalecimiento y desarrollo institucional de la Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual (Un©oPPi) por ante las autoridades de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas y a nivel del equipo rectoral de la Universidad de Los Andes.
2. Conferirle personalidad jurídica independiente a la Un©oPPi a fin de facilitarle la generación de ingresos propios.
3. En la elaboración del reglamento de la Unidad de Consultoría y Proyectos de Propiedad Intelectual desarrollar un capítulo específico orientado a los motivadores, entre los cuales se deben incluir: la capacitación continua, las remuneraciones y premios de excelencia y los mecanismos de evaluación institucional, entre otros.
4. Instrumentar las propuestas aquí contenidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO ESCOLAR**, Miguel; **ALFARO BELTRAN**, Fernando (1991): "El Mando Intermedio: Figura Clave en la Empresa". Marcombo Boixareu Editores. Colección Productiva. N° 52. Barcelona, España, 1991.
- ANDRADE**, Raiza; **CADENAS**, Evelín; **TORRES**, Aura; **MARTINEZ RINCONES**, José (1997): "Reflexiones en torno a la pertinencia de la Universidad del Siglo XXI" en *Hacia la Transformación de la Educación Superior en Venezuela*. CRESALC/UNESCO. Caracas, 1997.
- ANDRADE**, Raiza (1999): "La Unidad de Consultoría y Proyectos en Propiedad Intelectual (UnCoPPi). Una Experiencia Estratégica de Vinculación" en **ANDRADE**, Raiza; **ARTEAGA**, Miguel; *et al*: "Temas Marcarios". Ed Livrosca/ epi Caracas, 1999.
- ANDRADE**, Raiza (1999): "El Postgrado en Propiedad Intelectual de la ULA-MERIDA, VENEZUELA. Un centro de formación de recursos humanos para la protección de la innovación". Trabajo aceptado en SEMINARIO ALTEC. España, 1999.
- BERCOVITZ**, Alberto (1989): "La Relación Universidad - Industria en el contexto del Desarrollo Económico" en Revista del Derecho Industrial. Ediciones De Palma. Buenos Aires, 1989. Año II. N°s 31 a 33.
- BROVETTO**, Jorge (1996): "El Destino de la Universidad Latinoamericana" en **CALO**, Leonardo (Editor) (1996): "Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo. Memorias del Seminario-Taller copatrocinado por la Asociación de Universidades. Grupo Montevideo (AUGM) y la UNESCO. La Plata, agosto de 1996". Serie Políticas y Estrategias N°8. CRESALC/UNESCO. Caracas, 1996.
- CALO**, Leonardo (Editor) (1996): "Los nuevos escenarios universitarios ante el fin de siglo. Memorias del Seminario-Taller copatrocinado

por la Asociación de Universidades. Grupo Montevideo (AUGM) y la UNESCO. La Plata, agosto de 1996". Serie Políticas y Estrategias N°8. CRESALC/UNESCO. Caracas,1996.

**CASTRESANA**, José I.; **BLANCO**, Adolfo (1990): "El Directivo Impulsor de la Innovación" . Marcombo Boixareu Editores. Colección Productiva. N° 41. Barcelona, España, 1990.

**CHAMPY**, James (1996): " Reingeniería en la Gerencia". Editorial Norma. Colombia, 1996.. Traducción Jorge Cárdenas.

**DRUCKER**, Peter F. (1992A): "La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Ed. El Ateneo. Argentina, 1992. Sexta Edición.

\_\_\_\_\_ (1992C): "La Innovación y el Empresariado Innovador. La Práctica y los Principios". Ed. Sudamericana. Chile, 1992. Tercera Edición.

\_\_\_\_\_ (1994A): "El Ejecutivo Eficaz". Editorial Sudamericana. Hermes Distribuidor. México,1994. Octava Reimpresión. Trad. Horacio Laurora.

\_\_\_\_\_ (1994B): "Las Fronteras de la Administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy". Editorial Sudamericana. Hermes Distribuidor. México,1994. Tercera Reimpresión. Trad. María Cristina Sardoy.

\_\_\_\_\_ (1996A): "La Sociedad Postcapitalista". Editorial Norma.Colombia,1996. Tercera Reimpresión.

\_\_\_\_\_ (1996B) : "Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá". Editorial Norma. COLOMBIA,1996. OCTAVA REIMPRESIÓN.

**FERMOSO GARCIA**, Julio (1994): "La Colaboración Interuniversitaria. ¿Una función esencial de la Universidad?" en **ALBERTO LOVERA** (Comp.). "Reconversión Universitaria". Fondo Editorial Trópykos. Fundación Gual y España. Fondo Editorial APUCV/IPP. Caracas,1994.

- 
- FERNANDEZ CIRELLI, A; DURANTE, R; LESSER, R.** (1996): "El Emprendedor Tecnológico o el Conocimiento como Empresa". EUDEBA. Argentina, 1996.
- GARCIA SUCRE, Máximo y MARCANO GONZALEZ, Luis** (1994): "¿Qué es una Universidad" en **ALBERTO LOVERA** (Comp.). "Reconversión Universitaria". Fondo Editorial Trópykos. Fundación Gual y España. Fondo Editorial APUCV/IPP. Caracas, 1994.
- GOMEZ SAMPER, Henry; SANCHEZ RODRIGUEZ, Rómulo** (COMP) (1991): "Iniciativa Empresarial". Ediciones IESA. Caracas, 1991.
- GREINER, Larry E; SCHEIN, Virginia E** (1990): "Poder y Desarrollo Organizacional. La movilización del poder para implantar el cambio". Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Serie de Desarrollo Organizacional. U.S.A, 1990. (Versión en español de María Helena Romo).
- HAMDAN GONZALEZ, Nijad** (1995): "Hacia la Universidad del Siglo XXI. Nuevo Modelo de Gestión de la Educación Superior". Fondo Editorial de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela. Caracas, 1995.
- HANNA, David** (1990): "Diseño de Organizaciones para la Excelencia del Desempeño". Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Serie de Desarrollo Organizacional. U.S.A, 1990. (Versión en español de María Elena Herrera Romo y Bertha de Valverde).
- JAIN, R.K. y TRIANDIS, H.C.** (1990): "Management of R&D Organizations. Managing the Unmanageable". Wiley - Interscience Publications. John Wiley & Sons. USA, 1990.
- LORENZ, Christopher; LESLIE, Nicholas** (1994): "La Dirección de Empresas". Financial Times. Editorial Folio. Biblioteca de Empresas. Barcelona, 1994.

- MELINKOFF**, Ramón (1990): "La Estructura de la Organización. Los Organigramas". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela, 1990.
- MOHRMAN**, Susan Albers; **CUMMINGS**, Thomas G. (1991): "Autodiseño de Organizaciones. Como Lograr un Desempeño Superior". Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Serie de Desarrollo Organizacional. U.S.A, 1991. (Versión en español de Esther Figueroa Espinoza).