

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Liderazgo

Un líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore para lograr el fin o meta que él se había propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en que momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba. (Conger, 1998).}

Otro punto es que debe de tener credibilidad, las cuales en el trabajo puede crearse por medio de la experiencia y las relaciones personales. (Conger, 1998).

Se debe seguir trabajando y apoyando a los miembros del equipo a realizar las metas que se habían pactado. Es conveniente que se fijen altas expectativas, que deben de ser alcanzables, se hable con la gente que aún se resiste a la idea o al cambio y escuchar sus opiniones (Conger, 1998).

No habrá resultados si los empleados que se tengan a cargo no confían. Hay que definir las responsabilidades y roles de cada persona involucrada. Es tan importante la definición de roles como la revisión de que se esta cumpliendo con lo establecido, para esto es necesario establecer criterios de medición o retroalimentación, así no solo se esperará a que el administrador o jefe venga a revisar sino que los mismos trabajadores podrán evaluarse por sí solos para redefinir acciones a seguir.

De un líder también se espera que asuma tanto los logros como los fracasos tanto de él como de los empleados que tiene a su cargo. Promover y premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente. El que los empleados o miembros de un equipo sepan las metas, sepan como evaluarse los motiva a hacer su trabajo. Tienen una expectativa acerca de lo que pueden esperar o hacer.

"Del líder se espera que realice muchas tareas..... Pero el principal trabajo es el de dar resultados"

Goleman, 2000, Pág. 78

Es recomendable que como una forma de auto-evaluación, para que el directivo detecte los puntos en los que se puede mejorar sobre la forma en que se esta dirigiendo la organización, realice un análisis pequeño sobre liderazgo organizacional X-Y. (De la Cerda y Núñez, 1998, Pág. 83)

La teoría X es "la perspectiva tradicional de la dirección y control". La teoría Y, es un "medio de integrar los objetivos individuales y organizacionales" (Duncan, 2000).

Un líder actualmente debe aprender a delegar, no tener favoritismos, ya que los empleados están pidiendo este nuevo tipo de directivo y para poder competir a nivel mundial los liderazgos paternalistas no funcionan bien.

El líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional. La auto administración, auto confianza, sociabilidad, y confianza y empatía hacia los demás. (Goleman, 1998)

Así mismo hay diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, así mismo que no deben de manejarse solos, sino preferentemente en combinación. Los estilos son: el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el “hazlo como yo ahora”, y el guía. (Goleman, 2000).

Es un estilo de dirección explícito y coherente que mejor responde a las características de la organización y al medio ambiente de negocio en el que dicha organización se encuentra (Farkas y Wetlaufer, 1996), por lo que debe de adecuarse al medio que le rodea.

Es importante considerar que “cuando la gente sabe lo que se espera, entonces percibe cierto control personal en como alcance sus metas, es más parecido a tener un proceso y transición de una forma de pensar manejada por otro a una manejada por uno mismo” (Geller, 2000, Pág. 39).

Visión

Para determinar la visión se deben seguir ciertos pasos: 1. Declaración de la visión 2. Comprensión del impacto ambiental 3. Definición de clientes 4. Selección de productos o servicios 5. Estimación del potencial de la empresa 6. Identificación y selección de los valores agregados 7. Determinación de proveedores 8. Calificación de los criterios de éxito del producto (Geller, 2000).

Se puede tener visión únicamente si se conoce a fondo la compañía en la que se trabaja, obteniendo así un panorama general de la misma.

Heifetz y Laurie (1997) mencionan un ejemplo muy claro sobre lo anterior. El caso de Earvin “Magic” Johnson, cuya grandeza en el liderazgo dentro de su equipo de basketball, fue en parte de su habilidad de jugar fuerte cuando tenía en mente toda la situación del juego, como si hubiera estado en un balcón al lado del campo de juego.

La mayoría de los profesionales invierten la mayor parte de su energía en su área de trabajo, los líderes ven las oportunidades entre las áreas de trabajo, entre departamentos (Avery, 1999)

Otra forma de revisar el tema “visión” es cuando el líder no es originario del país donde se encuentra trabajando, esto sucede mucho con los altos directivos de empresas transnacionales que deben de tener una visión muy amplia para adaptarse a la cultura actual, además de aportar nuevas estrategias, lineamientos de trabajo o forma de hacer las cosas ya que ¿de que sirve un líder con experiencia internacional si no aportan nada nuevo? Por lo tanto se podría cerrar este párrafo con la frase “se requieren líderes con sensibilidad cultural” (Sánchez, 1998, Pág. 5)

Cuando una persona sabe lo que quiere, tiene una meta a seguir, es más fácil conseguirlo, ya que pone todos sus esfuerzos a luchar día con día por la persecución de esos objetivos que se propuso.

Ahora con las nuevas tecnologías de información, como el Internet, el mundo cambia más rápidamente que antes, hay una gran evolución en los procesos y el software. Con esta situación es oportuno que estemos conscientes de nuestro entorno, como la competencia actual que tengamos, y también quiénes podrían ser los competidores a corto y largo plazo para realizar acciones al respecto.

Un ejemplo muy claro de lo anterior es Barnes & Noble que siendo una librería prestigiada (usando el método tradicional de ventas) nunca imaginó que alguien por medio de Internet pudiera desbancarlos, ¿de quién se está hablando? Amazon.

Otro ejemplo son los diccionarios electrónicos Systran Personal Translators, una filial de Altavista en Internet, que con la simple presión de un botón traduce en segundos, en muchos casos sustituyendo a los diccionarios tradicionales, como lo es Appleton’s Dictionary que en tiempo atrás tampoco se imaginaron que los iban a desbancar.

Hay que imaginarse como será el tipo de negocios en el futuro, que se le puede pedir a la tecnología para poder llegar más rápido o llegar primero a ese tipo de interacción negocio-cliente o bien negocio-negocio. No hay que subestimar ninguna idea. Así como Eisner, CEO de Disney, escucha a sus empleados, ya que ellos son los que han proporcionado las ideas que le han dado grandes ganancias a la empresa, claro todas estas ideas han sido alineadas a los objetivos que él había fijado. (Wetlaufer, 2000).

Innovación

Un líder de empresa, un directivo, no debería estancarse en los procesos del negocio, ya que siempre hay algún aspecto en el aspecto administrativo y de operación. ¿Cómo se pueden encontrar oportunidades de innovar?

"Innovación es una función específica de los emprendedores... Innovación es el medio por el cual el emprendedor crea un nuevo producto o dota a un nuevo producto con nuevas características" (Drucker, 1998, Pág. 149)

Según Drucker, los sucesos inesperados, las incongruencias, las necesidades dentro de la operación, cambios en el mercado, cambios demográficos, nuevo conocimiento y cambios de percepción son algunos puntos clave donde la innovación florece (Drucker, 1998)

Como directores o administradores en cualquier nivel, se debe estar alerta a cualquier idea ya sea propia o de la gente con la que se labora. Con este punto se puede llegar a una diferenciación en cuanto a Innovación se refiere. Al innovar se pueden afectar dos áreas de la compañía: la estructural, que es cualquier cambio de posiciones de trabajo o de departamentos y la innovación de sistemas que se trata de cualquier idea que se refiera al proceso del producto o servicio. (Hoffman, 1999) Escuchar a todos, no desechar ideas por tontas que parezcan es una muy buena fuente de innovación para la empresa, ya que si el trabajador percibe que su idea fue escuchada y verificada se creará una confianza hacia la empresa. Y la confianza es un valor muy preciado para sentar bases de honestidad y fidelidad en el trabajo.

Las personas negativas siempre tienen algún "buen" pretexto para detener el progreso de ellos mismos y de los que los rodean, se auto influyen para que cualquier mejora que se encuentre no se lleve a cabo, esto lo hacen con la conocida frase de: "Esa idea no cambia nada", "tiene que ser algo más innovador", etc. Pero las innovaciones pueden también ser muy simples, pequeñas y muy específicas. No se necesitan grandes cambios para ser innovadores. Si todos los integrantes de una empresa realizaran pequeñas mejoras en su trabajo las empresas trabajarían mejor y cuando menos se den cuenta la empresa habrá efectuado una gran innovación.

"Innovación requiere conocimiento"

Drucker, 1998, Pág. 157

Por otro lado Gary Hamel durante su plática en la Universidad de Stanford, mencionó que no es necesario ser un experto en el tema para poder innovar en alguna área específica. De hecho si se es un experto en el tema al trabajar como consultor se tiene la posibilidad de infectar con los mismos vicios la empresa en la que se está trabajando en ese momento (Hamel, 1998)

Trato humano e imagen

Por lo general dentro del medio en el que se desenvuelve el director, entiéndase el trabajo, la familia entre otros, al estar en contacto con el resto de la gente lo hace ser muy susceptible. Es fácil molestarse por comentarios o formas de actuar de los que lo rodean. Entre posiciones del mismo nivel jerárquico al ocurrir algún tipo de malentendido o molestia es más fácil solucionarlo.

Es muy diferente cuando la persona a la que se le reporta o de la que se depende es la vinculada con la situación en fricción. Ya que las personas que son las dependientes se sienten menospreciadas y humilladas, ya que saben que el jefe tiene "la sartén por el mango" y no se puede hacer mucho al respecto.

Es por eso que el tipo de información y educación que sobre las relaciones interpersonales o humanas tenga el director es un factor clave en el ambiente laboral de la empresa, puesto que de esta forma los empleados rendirán mejor en su trabajo.

Se debe tener tacto al dirigirse a las personas que se tienen a cargo. Se deben pedir las cosas al empleado de "buena manera" de este modo él responderá mejor que si le gritamos o se lo decimos con enojo.

Ya sea por sabiduría o intuición, este tipo de habilidades ayudan a los ejecutivos a ver lo que otros no pueden. Estas cualidades son las que separan a verdaderos ejecutivos de los miles de administradores (Khatri, 2000)

Si dos personas estuvieron trabajando al mismo nivel pero no se llevaban bien y a una de ellas la ascienden no es ético seguir guardando esos malos pensamientos sobre la otra persona ya que ahora son diferentes una tiene un puesto mayor y debe empezar desde cero con los demás, es decir no debe de haber viejas fricciones pues obviamente ahora se tiene el sartén por el mango y la otra persona no.

El director debe actualizar sus conocimientos constantemente, así mismo debe permitir que sus empleados lo hagan también, por medio de diplomados, cursos de comunicación interpersonal, de superación personal; de esta forma se logrará un crecimiento personal y profesional, que redituará y se proyectará en su trabajo dentro de la empresa.

Así como el jefe debe de exigir a los empleados así debe estar consciente de las limitaciones de tiempo y habilidades de los mismos, la flexibilidad es una característica que un buen director debe tener, debe saber cuando "jalar" y cuando "soltar" un poco.

El saber escuchar es una habilidad que todo buen director debe tener, poniendo un ejemplo la compañía Disney con su CEO Eisner que ha logrado sacar a la compañía de un periodo muy malo, ¿cómo hizo eso? Escuchando a su gente, recibiendo ideas. Las personas se quedan conformes ya que saben que son escuchadas, y que si la respuesta es una negativa confían en el director, y saben que la negativa es por que no conviene al negocio ese proyecto, por que no va a aportar nada a la estrategia de la empresa o por que tal vez falta pulir un poco más el proyecto presentado y no por que simplemente no son los favoritos del director.

Trabajo en equipo

Un equipo se define como un grupo de personas que hacen algo juntas, aún cuando las actividades que realicen y el fin que persigan sean muy diversas, lo que forma el equipo es el hecho de hacer las cosas juntos. (Robbins y Findey, 1999)

El trabajo en equipo es la realización de una tarea específica por un conjunto de individuos, que por su naturaleza multifuncional, la realizan de una forma más eficiente.

Para realizar un adecuado trabajo en equipo, es necesario saber que éste exige responsabilidad y confianza en cada uno de sus miembros, y que éste debe estar integrado por gente creativa, bien disciplinada y que persiga las mismas metas, además, dice Bill Walsh que si se quiere que el equipo sea ganador, es necesario que todos sus miembros, participen en el proceso de toma de decisiones.

Para toda empresa es necesario tener un equipo de trabajo de varias funciones, el cual pueda reaccionar a los nuevos requerimientos de una manera inmediata (Bartlett y Ghoshal, 1995); de esta forma el administrador, al tener la habilidad de trabajar en equipo, logra enfrentar más eficazmente los retos que se le presenten, pues tiene el apoyo de un grupo y sabe aprovechar sus talentos conjuntos.

Murata y Harrison (1991) dice(n) que a pesar de que cada uno de los jugadores tiene su propia personalidad, solamente por medio del trabajo en equipo se puede ganar la contienda. Por lo anterior, se afirma que todo administrador debe tener un buen manejo del trabajo en equipo, ya que las habilidades personales pueden ser insuficientes para resolver de la mejor manera una tarea.

Los gerentes necesitan saber trabajar en equipo ya que esto les permite realizar mejor sus funciones, obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas debido que los diversos puntos de vista del equipo enriquecen la visión y dan una perspectiva más amplia de la tarea a realizar.

Evaluación de las habilidades

Para la autora todas las características que se acaban de analizar son importantes para la práctica directiva y se debe de procurar tenerlas, porque todas se relacionan entre sí. Si alguna de ellas falta la dirección de la empresa, a consideración de la autora, no fuese la idónea y no funcionaría como debiere el plan.

Primeramente para lograr que el departamento o la compañía trabaje exitosamente debe existir una meta organizacional, debe existir un lugar común al que se quiere llegar en conjunto, ya sea en el ámbito organizacional o departamental. A este punto se le llama “visión”, saber a donde se quiere llegar y un director debe tener esta habilidad bien clara, saber cuales son los objetivos de la empresa, de ahí se obtienen las estrategias a seguir y los planes de acción que se llevarán a cabo por parte de la compañía. Formular el futuro implica un minucioso examen de la organización frente a sus clientes, los organismos reguladores, su propia cultura y sobre todo compararse con lo que es la empresa hoy y aquello que desea ser en el tiempo, realizar un análisis de FODA’S hacia el futuro para ir un paso adelante que la competencia.

La autora con respecto al punto anteriormente descrito, se considera como que no lo ha desarrollado lo suficiente. Cuando sucede algo por lo general, tiende la autora a ver la situación específica, no la ve como general, englobando todo.

Ahora cuando ya un directivo tiene claro que es lo que quiere llegar a ser o donde quiere llegar a estar es conveniente que a todo su equipo o a toda su empresa les agrade ese fin, por lo que necesita tener habilidades de persuasión y comunicación, tener una buena imagen pública para que los empleados se pongan la camiseta y lo apoyen ya que a su vez se sabrán apoyados por el jefe de la compañía, saben que si fallan esta persona sabrá entender.

Con respecto a esto, la autora considera que tiene esa buena imagen, las personas que la rodean le tienen confianza y la siguen. Se considera como comprensiva, por lo mismo le tienen confianza. Aún así, cree la autora que se puede mejorar más.

El director debe crear confianza siendo honesto y justo. Si los empleados no confían en la cabeza del departamento o de la organización no habrá resultados.

Saber ser un líder reconociendo los logros así como asumir los fracasos también es importante. Empujar las acciones, no aprobar las inmovilidades. Premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente. Todos estos últimos pasos son parte de la motivación y así ir creando una buena relación pública entre los altos mandos con los operarios. El que los empleados o miembros de un equipo sepan las metas, sepan como evaluarse los motiva a hacer su trabajo. Saber lo que se puede o no esperar y lo que tiene o no que hacer.

El darle certidumbre al trabajador es una parte importante de la habilidad de liderazgo ya que los trabajadores sabrán que esperar y cuando esperar una revisión. Para lo cual la autora se evalúa bien, motiva a los que están a su cargo y les da cierta certidumbre y confianza. Aunque podría mejorarse, muchas veces depende la situación no la siguen.

“En la parte superior de los indicadores de salud corporativa se encuentra la comunicación. Lo fácil que fluya hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente es la mayoría de las veces un importante indicador de la efectividad de la organización”. (Harshman y Harshman, 1999, Pág. 4). De hecho la comunicación se toma como un valor que debe tener un buen directivo.

Las recomendaciones que se hacen a los directivos para que sean exitosos apuntan hacia ciertas áreas que concuerdan con lo visto en este trabajo, como lo son:

- Una visión clara del futuro
- Amplio involucramiento de los empleados en el negocio
- La empresa tiene un gran compromiso con empleados y viceversa
- Tienen sistemas de recompensa que están relacionados con desempeño

Si no se tiene una buena imagen entre y se trata como seres humanos a los empleados, se dificultará la labor de inducirlos hacia la realización de nuevas tareas o procesos, a que hagan su trabajo con calidad, ayudar a la empresa en procesos que requiera algún tipo de sacrificio por su parte. Se tendrán profesionales apáticos, buscando nuevos horizontes, un clima organizacional tenso donde cada cual trabaja por su rumbo sin importarles lo que otros hagan o piensen.

Sobre el trato humano, la autora se considera muy bien evaluada. Trata a todos los que la rodean como seres humanos con respeto.

Seguido ocurre encontrarnos con personas a las que la gente sigue, la escucha, la obedece, y la pregunta que surge es ¿por qué las personas creen en ella? Pues porque en esta persona se encuentran las características y los deseos que muchos tienen como responsabilidad, facilidad de palabra, honestidad, visión, innovación, conocimiento del proceso, entre otros. Y todos están interrelacionados. No es fácil

que los empleados sigan a una persona que no tiene un camino establecido, que no tiene metas definidas (visión) y mucho menos si no tiene acciones claras a seguir para llegar a esa meta.

La emoción de creer que se puede alcanzar la meta no se puede contagiar si no se tiene esa habilidad de persuadir de contagiar el gusto por el trabajo. Y si a lo largo del tiempo no se tiene un esquema bien definido y honesto de transmitir el conocimiento o resultados del proceso en cuestión las personas no volverán a seguir al director.

También si se tiene un trato humano y buena imagen con los empleados, se debe tener un sentido de innovación al permitir que los empleados sugieran mejoras, aporten sus ideas para que el desempeño de su trabajo sea satisfactorio.

Para lo cual la autora se considera en una buena calificación, porque trata de que los demás ayuden o colaboren con sugerencias para mejorar las situaciones que se van presentando.

En cuanto al trabajo en equipo, es una labor que se da en todo momento dentro de las organizaciones, el desempeño de la autora en cuanto a esta habilidad tiene una habilidad básica ya que la su educación formal estimuló el desarrollo de la misma.

El continuo trabajo en equipo en la escuela fomenta el intercambio de ideas y hace conocer los beneficios y problemas que tiene trabajar bajo este esquema, la autora considera que la sinergia que se crea en un equipo aumenta la visión de todos sus miembros y enriquece los resultados del grupo aunque no se debe ignorar que puede haber problemas si las personas no poseen el sentido de responsabilidad y confianza que se necesita para llevar a cabo la tarea.

En su propia experiencia, la autora opina que la elección de los miembros del equipo también debe formar parte de las habilidades del administrador ya que si el grupo no esta formado por miembros interdisciplinarios la visión total será pobre y no aportará beneficios al resultado final. La habilidad de trabajar en equipo debe desarrollarse en todas las personas ya que la percepción de cada miembro del grupo amplía la posibilidad de éxito para la empresa.

Plan de acción para el desarrollo de habilidades

Liderazgo

Corto plazo: Se realizará la lectura de distintos libros relacionados con esta habilidad y mantengan actualizada a la autora.

Corto plazo: Motivar a los que se encuentren trabajando con la autora en ese momento para que colaboren en la ejecución de las tareas que se les encomienden.

Mediano plazo: Se hará una evaluación del desempeño del directivo (o de la autora) por sus subordinados para ver como ellos perciben esta habilidad.

Mediano plazo: Solicitar sugerencias para tener una retroalimentación y poder mejorar en los aspectos que se necesiten.

Visión

Corto plazo: Se fomentará el flujo de información a todos los niveles para conocer las opiniones de todos los departamentos.

Corto plazo: Se cuidará que lo que se desea comunicar llegue correctamente.

Mediano plazo: Se evaluará el desempeño de cada miembro del departamento a través de retroalimentación oral y/o aplicación de cuestionarios o exámenes.

Mediano y largo plazo: Involucrarse la autora, en la planeación que se realice tanto en su departamento como en las distintas áreas de la empresa, para lograr tener una visión general, y así poder desarrollar más esta habilidad.

Innovación

Corto plazo: Se realizará la lectura de libros que traten de las nuevas tendencias para poder aplicarlas en el desarrollo del trabajo cotidiano.

Corto plazo: Se pensará en una idea creativa para solucionar cualquier problema, de esta manera se eliminarán las estructuras lógicas de pensamiento.

Corto plazo: Solicitar “lluvia de ideas” con los compañeros del trabajo, para mejorar las ideas que la autora tenga en mente y puedan realizarse más fácil y creativamente.

Corto y mediano plazo: se realizarán ejercicios mentales donde se estimule la creatividad.

Trato humano e imagen

Corto plazo: Tomar un curso de imagen personal para ejecutivos para ver en donde se puede mejorar en cuanto a la apariencia física se refiere.

Mediano plazo: Hacer una campaña en contra del mal trato a los demás. Con un buzón de quejas el cual sería colocado en un área estratégica. Cabe decir que esto no sólo sería aplicado para los que estén encargados de atención al público, sino también de forma interna.

Mediano y largo plazo: Implementación de programas de superación personal lo cual ayudará a que el empleado se sienta motivado y así pueda desarrollar mejor sus actividades.

Trabajo en equipo

Corto plazo: La eliminación de prejuicios en cuanto a las habilidades de los compañeros y sus conocimientos, de toda persona se aprende algo y la visión de unos puede parecer muy descabellada y no serlo, por lo que se fomentará la apertura a escuchar activamente todas las opiniones.

Corto Plazo: Se depositará total confianza en los integrantes con un control mínimo para identificar a los miembros maduros para realizar el trabajo en equipo exitosamente.

Corto y mediano plazo: Se trabajará en equipo sin eliminar la individualidad de la persona ya que esto enriquece el resultado.

Mediano plazo: Se iniciará un proyecto con un equipo elegido detenidamente para lanzar una campaña de promoción que integre las ideas de todos los miembros y se evaluarán los resultados de la tarea en términos financieros y de penetración.

Referencias

- Avery, Christopher. "All power to you: Collaborative leadership works". *The Journal for Quality and Participation* . 22 (2 1999): 36-40.
- Bartlett, Christopher A. Y Sumantra Ghoshal. "Changing the role of top management: Beyond System to People" *Harvard Business Review*. 73 (3 1995): 132-142.

- Conger, Jay A. "The necessary art of persuasion". Harvard Business Review. 76 (3 1998): 84-95.
- De la Cerda Gastélum, José y Núñez de la Peña, Francisco. La Administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica. México, DF.; Diana / Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales SC., 1998
- Duncan, W. Jack. Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna. Trad. María del Pilar Carril Villarreal. México, DF.: Oxford University Press México, S.A. de C.V., 1999. (Original publicado en 1998).
- Drucker, Peter. "The discipline of innovation". Harvard Business Review. 76 (6 1998): 149-157.
- Farkas, Charles M. y Suzy Wetlaufer. "The Way Chief Executive Officers Lead." Harvard Business Review. 74 (3 1996): 110-122
- Geller, Scott. "10 Leadership Qualities for a Total Safety Culture". Professional Safety. 45 (5 2000): 38-41.
- Goleman, Daniel. "What makes a leader?." Harvard Business Review. 76 (6 1998): 93-102
- Goleman, Daniel. "Leadership that gets results." Harvard Business Review. 78 (2 2000): 78-90
- Hamel, Gary. Creating the Future. Mill Valley, CA, EUA: Kantola Productions, 1998
- Harshman, Ellen F y Carl L. Harshman. "Communicating with employees: Building on an ethical foundation". Journal of Business Ethics. 19 (1,1999): 3-19.
- Heifetz, Ronald A. y Donald L. Laurie "The work of leadership." Harvard Business Review. 75 (1 1997): 124-134
- Hoffman, Richard. "Organizational Innovation: Management influence across cultures". Multinational Business Review. 7 (1 1999): 37-49.
- Khatri, Naresh. "The role of intuition in strategic decision making". Human Relations. 53 (1 2000): 57-86.
- Murata, Kazuo y Alan Harrison. Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis, 1991.
- Robbins, Harvey y Michael Findey. Por qué fallan los equipos. Trad. Adriana Oklander, Barcelona España. Editorial Granica, 1999.

- Sánchez, Paulina. "¿Realmente se integra el alto ejecutivo importado?". *Expansión*. (4, 1998)
- Wetlaufer, Suzy. "Common sense and conflict: An interview with Disney's Michael Eisner". *Harvard Business Review*. 78 (1 2000): 114-124.