



¿Líder Qué?

¿Con qué se come eso?....

Por

Rogelio Carrillo Penso.

www.gotasdeconocimiento.com



¿QUÉ ES UN LÍDER?

- Un líder es alguien que afecta en forma significativa la forma de pensar y la conducta de otros individuos, manteniendo un equilibrio entre: Visión, Ética, Coraje y Realidad.
- Un líder es alguien que nos ayuda a llegar a un sitio donde no iríamos solos. No es señalar con el dedo y decirle a la gente que vaya para allá. Lideramos yendo a ese sitio y explicando por qué.
- Un líder debe ser un ejemplo visible del rol que le corresponde realizar, y debe crear el clima apropiado para el cambio y el mejoramiento. Debe evaluar las conductas de sus seguidores y hacer preguntas que lleven a respuestas que puedan traducirse en acciones.
- Liderazgo es solucionar los problemas del día a día, con su Visión en mente.

EN LUGAR DE HACER, ¿QUÉ DEBO DEJAR DE HACER?

Por Rogelio Carrillo Penso

Hace algunos años comenzamos con un cliente que estaba, en sus propias palabras, ¡Ahogado en papeles! Deambulando por su empresa y haciéndole preguntas tontas a la gente, una tarde encontramos a su secretaria preparando una torre de papeles de Fax. Esto nos llamó la atención y le preguntamos qué era eso. Ella nos contestó que el Presidente insistía en conocer "todo" lo que pasaba en la empresa y que esos eran todos los Fax del día anterior que él insistía en leer para estar informado en detalle.

Aunque para nosotros esto era una novedad, para la gente de su empresa era una práctica conocida. Sabiamente, si un vendedor no lograba pasar por el filtro del Gerente de Ventas para un tema que consideraba importante, o un empleado cualquiera tenía un reclamo contra el departamento de RRHH, lo único que necesitaban hacer era enviar un Fax a su superior inmediato, en la seguridad que el Presidente estaría en "conocimiento" de su planteamiento. Como suele suceder, este Presidente, por lo demás una persona sumamente capaz, dedicaba gran parte de su tiempo no solo a leer los numerosos Fax que entraban en la empresa, sino que peor aún, se había convertido en el bombero de cuanto incendio se presentaba y árbitro de cuanto problema de interacciones surgía en la organización. Como suele suceder, ya casi nadie resolvía sus problemas a nivel horizontal sino que a través del Fax, involucraban al "Líder Supremo" que entonces llegaba como el Llanero Solitario, montado en su Caballo Silver, disparando a diestra y siniestra sus pistolas cromadas cargadas con balas de plata: ¡Hagan esto! ¡Dejen de hacer esto otro! ¡Llamen a Perencejo! Con frecuencia el remedio era peor que la enfermedad.

Esta historia tiene un final feliz gracias a que esta práctica fue abandonada rápidamente.



Hoy en día tenemos un tirano **peor** que el Fax y que paradójicamente es una de las mejores herramientas creadas para estar en contacto: el E-Mail; y decimos un tirano porque el E-mail o Correo Electrónico llega a todas partes con la velocidad del rayo y nos "obliga a responder". No tenemos vida si no lo leemos, lo contestamos y para algunos, lo retransmitimos. Si bien no creo que ningún líder empresarial en su sano juicio quiera leer todos los E-mail que reciben sus empleados, ahora son los empleados los que le pasan sus monos al Jefe. Que si Menganita tiene un desacuerdo con Zutanita, allí van los E-mail, uno de los cuales va "responsablemente" dirigido al Jefe para que él "esté en conocimiento." ¿Que si una cliente en la ciudad de Tucusiapón le reclama a la franquicia del área que desde la fábrica en Caracas no le han enviado su pedido? El franquiciado no le dice que el culpable es él que tiene un mono con la oficina central y le tienen parado los despachos, sino que "convenientemente" (como tiene comisión en la venta) le sugiere que mande un E-mail a la empresa con copia al Presidente para que le solucionen su problema. Por supuesto, se alborota el gallinero, llueven los E-mail de departamento en departamento, corren las explicaciones y una cosa que correspondía únicamente al departamento de Administración consume el tiempo de cinco a seis personas, entre ellas el Presidente que entre rollo y rollo no le queda tiempo para ocuparse de las cosas verdaderamente importantes que tiene que ocuparse.

Este tipo de cosas compromete seriamente el tiempo de los ejecutivos de una empresa. El tiempo es un recurso No Renovable. Una vez que se terminó.... se terminó.

El recientemente fallecido ^(11 de noviembre 2005) Peter Drucker nos hizo esta reflexión acerca de su práctica de consultoría empresarial: "**Dedicamos muchísimo tiempo enseñándole a los líderes lo que deben hacer; pero no destinamos tiempo suficiente para enseñarles lo que deben dejar de hacer. La mitad de los líderes que conozco no necesitan que yo les diga lo que tienen que hacer. Ellos necesitan aprender qué parar.**"

¿Qué parar? Entre otros:

- **Ud. no está obligado a contestar todos los correos que llegan a su buzón.** Si no puede resistir la tentación, contéstelo pero no lo mande, déjelo dos días en su bandeja de salida, reléalo y si entonces está a su gusto, envíelo.
- **Ud. no tiene que reaccionar a todo lo que pasa en su empresa.** Abra un espacio entre el estímulo y la respuesta.
- **Deje de adoptar Monos. Los monos de los otros son de otros.** Lea ¿Quién Tiene el Mono? de William Oncken en Gotas de Conocimiento.
- **No se meta en todo. Muchas cucharas en la misma sopa ponen el caldo morado.** Deje que la gente resuelva sus problemas horizontalmente. A Ud. solo deben llegar los problemas inter-funcionales o inter-departamentales **solo** si su gente no es capaz de resolverlos.



- **Deje de llamar la atención a otros en público.** Si tiene que reprender o confrontar a alguien fuertemente, hágalo en privado.
- **No permita que le traigan problemas sin una propuesta de solución.** Esto hace que la gente se de cuenta que no hay almuerzo gratis y que tienen la responsabilidad como ejecutivos de presentar alternativas a la consideración de su superior, y que eventualmente serán ellos mismos quienes las implementarán.
- **No diga a los demás lo que tienen que hacer si Ud. no está dispuesto a dar el ejemplo.** El modelaje es la forma más efectiva de comunicación. La gente hace lo que el líder hace, no lo que le líder dice.
- **No pretenda saberlo todo.** Nadie es omnipotente ni omnipresente. Si no sabe diga ¡No sé! La gente lo respetará más y lo ayudará a buscar las respuestas.
- **No abuse de la necesidad de estar informado.** Ackoff nos decía que la gerencia no necesita mayor cantidad de data relevante, sino menor cantidad de data irrelevante.
- **Deje de hacer comentarios destructivos.** Cuando Ud. está en la parte alta de la jerarquía, lo que Ud. ve como un comentario, abajo se recibe como una orden. El sarcasmo y los comentarios destructivos destruyen a las personas y mientras más alto está Ud., más los destruye.
- **Deje de emitir juicios.** Los juicios y los consejos solo manifiestan la forma como Ud. ve las cosas. Ofrezca Directivas que creen un marco apropiado que le permita a la gente operar.
- **No hable si está molesto.** Si tiene que explotar o intimidar, algo no está bien en su sistema, analice el Sistema.
- **Quítese el sombrero negro.** Tip de Conocimiento # 40: Seis Sombreros para Pensar. Minimice el impulso a compartir sus sentimientos negativos, especialmente cuando nadie se lo está pidiendo.
- **No se niegue a compartir información.** Si su gente no está bien informada, de todos modos seguirá adelante pero volando por instrumentos; cometerá errores costosos, y Ud. será el responsable.
- **No se aferre al pasado.** Nada le garantiza que lo que una vez le sirvió le vaya a servir ahora.
- **No le falte el respeto a su gente.** La falta de respeto destruye todo: el noviazgo, la familia, el matrimonio y la empresa.
- **No muestre preferencias.** Todos tenemos nuestro corazoncito y la gente sabe cómo manipularnos para lograr nuestros "favores" hasta apartarnos completamente de la realidad. Sea vigilante consigo mismo y no de señales de inequidad o de injusticia. Descubra los manipuladores.



- **No mate al mensajero.** Si alguien que goza de nuestro respeto nos da un alerta, no lo descalifiquemos porque no nos gusta lo que dice. Estos errores tienden a pagarse muy caro.
- **Dejemos la impaciencia y el apuro.** Un lindo bebé necesita 9 meses para nacer. Lo que es rápido y barato no es bueno, lo que es rápido y bueno no es barato y lo que es bueno y barato no va a ser rápido.
- **No sea arrogante.** Si cometió un error, pida excusas. Si actuó mal pida perdón. Todos somos humanos; no me venga a decir a ahora que Ud. es supra-humano.
- **No culpe a otros.** Asuma sus responsabilidades y pague sus ridiculeces. Haga esta prueba: extienda su brazo y apunte con su dedo índice. ¿Cuántos dedos apuntan al "culpable"?: **Uno.** ¿Cuántos dedos lo apuntan a Ud.? **Tres.** Piense en eso.

JEFES QUE TIENEN LAS COSAS AL REVÉS: LOS LÍDERES BASURA

Por Jack Welch

El Sabelotodo: La primera y más frustrante forma como algunas personas pierden liderazgo es dárseles de "sabelotodo." Le pueden decir cómo funciona el mundo, lo que piensa la Junta Directiva, cómo algo va a resultar si Ud. hace esto o aquello, o porqué Ud. no puede cambiar nada al producto que intenta mejorar. Hasta le adivinan qué carro va a comprar.

A veces estas personas adquieren esta costumbre gracias a algunas experiencias positivas que han tenido en el pasado; pero por lo general no son sino víctimas de fallas en su propia personalidad. Tanto Ud. como su empresa llegan a ser sus víctimas porque los "sabelotodo" no son solamente insufribles, son peligrosos. No oyen, y esa "sordera" hace casi imposible que las nuevas ideas fluyan, se debatan, se desarrollen o se mejoren.

No existe nadie, por inteligente que sea que pueda llevar a una organización a su cima por sí solo. Para ello es necesario oír las voces y opiniones de todos, y lo que los "sabelotodo" causan es un silencio mortal.

El Remoto: Si el sabelotodo se le restriega en la cara, el segundo tipo de mal líder es el demasiado remoto. Esos jefes emocionalmente distantes están más a gusto tras puertas cerradas que reunidos en un equipo. Por supuesto que asisten a las reuniones y desempeñan otras actividades requeridas pero preferirían estar en sus oficinas viendo su computadora. Siempre que sea posible delegaran las cosas complicadas o los conflictos a gerentes de Recursos Humanos o Relaciones Institucionales, si es posible en otro piso.

Al igual que el sabelotodo este tipo de líder es también peligroso pero por otra razón. No se involucra por lo que le es imposible inspirar a nadie. Este es un problema mayor, ya que los líderes necesitan seguidores para lograr lo que sea, y el combustible de un subordinado es la pasión que el líder le inspira.



Las Manzanas Podridas: Una tercera categoría de Liderazgo basura está integrado por jefes que son unos perfectos imbéciles: hirientes, sarcásticos, insensibles o las tres cosas juntas. Como un lector me escribió desde New York y me contaba: mi jefe es un abusador, irrespetuoso, siempre buscando culpables y a veces hasta paranoide.

Por lo general estos líderes están protegidos desde arriba porque son útiles o logran los números, pero su personalidad destructiva hace imposible lograr la confianza de la gente. Esa no es la forma de llevar un negocio, que es la razón por la cual estos líderes generalmente se auto-destruyen. Lamentablemente no tan rápido como uno quisiera, pero a menos que sea el dueño, al final sucede.

El Demasiado Bueno: El siguiente espécimen de liderazgo basura es el "papacito." Estos jefes no tienen la fuerza ni la capacidad para tomar decisiones difíciles. Le dicen "sí" a todo el mundo en la oficina y después necesitan horas para arreglar los problemas y la confusión que han causado.

Estos jefes por lo general se defienden diciendo que están tratando de crear consenso, pero lo que en realidad sucede es están atemorizados. Su verdadera agenda es la auto-preservación.

El Conformista: El último estrato del liderazgo basura, son aquellos jefes que no tienen el guáramo para diferenciarse. La realidad es que no todas las oportunidades de inversión son iguales, y algunos líderes no pueden afrontar esa realidad, así que salpican sus recursos como si estuvieran echándole queso a una Pizza: un poquito aquí y otro poquito allá. Como resultado, las oportunidades de crecimiento no siempre reciben la infusión de recursos que necesitan, sea dinero, tiempo o gente...porque si lo hicieran "alguien" en el proceso de asignación de recursos podría sentirse ofendido.... Ese "alguien" bien pudiera terminar siendo el gerente de un negocio ya debilitado o en extinción o el promotor de una aventura de inversión dudosa.

Pero los líderes conformistas son especialmente dañinos en lo que respecta a la gente. Como no son capaces (o quieren) realizar revisiones de desempeño francas, rigurosas y formales dan a todos los empleados el mismo blando e inconsecuente "bien hecho" y se van corriendo. Si la empresa tiene la política de dar bonos, los de buen desempeño reciben lo mismo de los que están en el foso y entonces los jefes justifican su actitud como "justa" cuando en realidad es una demostración de debilidad. Si Ud. está tratando de construir un negocio pujante donde la gente tenga la oportunidad de crecer y surgir, la debilidad es algo que no tiene cabida.

LOS "DOMINIOS" DEL LIDERAZGO

Por Tor Dahl

Albert Mehrabian de la Universidad de UCLA define el dominio afectivo como consistente de tres ejes: Control ↔ Fuera de control; Estrés ↔ Sin estrés; y Satisfacción ↔ Insatisfacción.

Liderazgo y cambio están íntimamente relacionados. El cambio sucede en el dominio afectivo, y el Liderazgo está en el dominio afectivo. Hemos estudiado las emociones, los obstáculos, las metas y



las conductas que exhiben los líderes, y los estilos de liderazgo son muy diferentes uno de otro pero claramente identificables.

Los dominios de liderazgo que abrazan los altos niveles de satisfacción son los del “líder carismático” o del “líder monástico.” El líder carismático es entusiasta y atractivo. Jan Carlzon entonces de la línea aérea SAS es ese tipo de líder. El líder monástico es del tipo callado y reflexivo, como Dale Francis del King County Medical Blue Shield, un obispo mormón – ¿qué más monástico puede uno ser?

Los **líderes carismáticos** generan seguidores comprometidos quienes, al igual que su líder, son altamente productivos. Los **líderes monásticos** generan seguidores equilibrados que también son altamente productivos. Las áreas menos productivas del liderazgo están circunscritas alrededor de los niveles más bajos de satisfacción, como el de los **líderes burocráticos** que generan seguidores sin energía o el del **líder intimidante** un carrito chocón que genera seguidores frustrados, los menos productivos de todos.

Cuando comparamos los dominios más productivos con los dominios menos productivos, encontramos obstáculos que producen 20 veces más tiempo perdido que el que encontramos en las áreas de influencia de líderes y seguidores más productivos

La mayoría de los obstáculos en la productividad de los seguidores es causada por el líder. Piense en un hospital cualquiera: Tiene por lo menos 700 distintas descripciones de cargo con compartimientos estancos entre profesiones, así que la mayoría del tiempo las personas están por allí sentadas o deambulan buscando algo que útil que hacer. Ahora piense en lo que significaría bajar esa lista de 700 a 12, y eso es precisamente lo que le corresponde hacer a un líder.

LA LABOR # 1 DEL LÍDER: EL DESARROLLO DEL TALENTO.

Por Tom Peters

Estamos viviendo en un mundo donde el talento no solo “sostiene” la marca; **es la marca**. Las empresas necesitan crear lugares que sean extraordinarios para trabajar, que sean verdaderamente atractivas para el talento humano: personas con diversidad, irreverentes, donde fluya la creatividad.

El reto hoy no es solamente pagar “lo debido” a este talento sino que también estas personas tengan la oportunidad de iniciar y ejecutar grandes cosas, de aumentar el valor de esa marca que se llama “tú”. En este orden, hay veinticinco cosas que debemos cuidar:

1. Ponga primero a las personas pero no solo de palabra, sino de palabra y obra.
2. Ponga el tema “Talento” en el primer punto de la agenda.
3. Persiga lo mejor. Deje de “llenar huecos” y contrate a personas capaces.
4. Dígale a su gente “Asciende o Vete” Al talento le gusta juntarse con el talento.
5. Céntrese en los intangibles: El entusiasmo, la pasión, la actitud, el deseo.



6. Ponga a Recursos Humanos en la mesa presidencial para demostrar su importancia, o mejor, cámbiele el nombre a Capital Humano, o lo que es todavía mejor, a Talento Humano.
7. Incluya el desarrollo de su capital humano en su proceso estratégico.
8. Tome en serio el hacer evaluaciones formales y mantenga un proceso continuo de seguimiento.
9. Pague para conseguir y retener gente competente.
10. Apunte alto, ponga metas retadoras.
11. Sea agresivo formando a su personal. Lleve sus estadísticas y apunte a niveles de índole global, entre 100 y 200 horas de formación integral por persona por año.
12. Cree el espíritu empresarial en su gente, con tiempo para pensar, no solo para hacer.
13. Trate a su gente como "Voluntarios" que no necesitan el dinero sino que están motivados por el deseo de ser parte de un centro de excelencia que deje una huella distintiva.
14. Fomente y recompense a la gente que está orientada al desarrollo de la gente.
15. Incentive la comunicación abierta, elimine las barreras que roban al trabajador del orgullo por lo que hace, libere al talento de lo que lo tiene maniatado.
16. Haga a la gente sentirse apreciada y respetada.
17. Cuide a su gente en forma integral: guarderías, permisos, seguro, matrícula para los estudios, permisos de maternidad
18. Trate a todo su personal como personas únicas. No existe una medida igual para todos.
19. Libere a las mujeres, ellas tienen cualidades muy especiales:
 - a. Las mujeres improvisan con más facilidad que los hombres,
 - b. Las mujeres son más decididas y más sensibles ante la confianza de los hombres
 - c. Son más y mejor intuitivas que los hombres
 - d. A diferencia de los hombres, se centran más naturalmente en el Empowerment: liberar el poder, que en concentrar el poder.
 - e. Las mujeres desarrollan relaciones con más facilidad que los hombres
20. Mantenga un espíritu de Juventud, entre curioso e ingenuo; siempre retando lo conocido, llevando sus computadoras hasta el límite. Gente que no sabe que no sabe e investiga.
21. Cree oportunidades de liderazgo. Permítales liderar.
22. Saboree la diversidad. Contrate personas diversas, hasta excéntricas, mézclelas en forma inesperada, pídale que hagan algo inusual.
23. Dele a la creatividad un valor añadido. Rompa moldes, oiga a los nuevos y preste atención a sus preguntas.
24. Fomente la aventura y el espíritu aventurero.



25. Provoque entusiasmo.

APRENDER A SER LÍDER.

Por John Wooden

Liderazgo tiene mucho que ver con ser gentil. Ser gentil genera una gran fortaleza, quizás la mayor de todas. Sin ella, su liderazgo comienza a parecerse al de guardia de una prisión: mientras Ud. está allí y tiene a la gente encadenada las cosas pasan pero en lo que voltee la espalda todos desaparecerán.

Un líder tiene la responsabilidad de preparar y enseñar a sus (empleados) jugadores a desempeñarse al máximo de su potencial y de darle las herramientas necesarias que les permitan alcanzar la grandeza competitiva. Debe evitar dar consejos y en su lugar emitir una opinión; esa es la diferencia entre decirle lo que tiene que hacer y ofrecer una sugerencia.

No confíe en la suerte tal como la gente la entiende. Suerte es el resultante del "diseño" y diseño es la planificación y preparación cuidadosa, que no están destinadas a mejorar la suerte sino a quitarla de la ecuación de desempeño.

Un líder tiene la responsabilidad de disciplinar sus sentimientos y reacciones. Si Ud. no controla sus emociones, sus emociones lo controlarán a Ud. Desconfíe de las emociones porque lo llevan a la emocionalidad... sentimientos fuera de control que disminuyen nuestra efectividad. La emocionalidad es una debilidad que puede ser fatal; yo le doy mucha más valor a la **intensidad**. Es la misma diferencia entre la llama de un soldador y un incendio forestal: ambos tienen abundancia de calor pero la llama del soldador corta el metal con precisión como si fuera mantequilla, mientras que el incendio forestal está fuera de control y consume el bosque. Por lo demás, **intensidad** nos lleva a la **consistencia**, y un equipo con un esfuerzo consistentemente aplicado y buena concentración siempre vencerá a un oponente inconsistente y emocional.

Un líder necesita ser un eterno aprendiz en búsqueda constante de conocimiento e información que provean mejores métodos a sus equipos, para que puedan desempeñarse al máximo de su competencia y alcanzar las metas de la organización. Cada uno necesita saber lo que está haciendo y ser capaz de hacerlo.

El líder necesita crear equipos con personas deseosas de sacrificar sus intereses y gloria personales por la grandeza del equipo. Esto requiere amistad, lealtad y cooperación. La verdadera cooperación está presente cuando el líder se preocupa más por lo que **es correcto** que por **quien está en lo correcto**, y en buscar la mejor manera, no **su** manera. Individualmente cada dedo de nuestra mano es débil. Trabajando juntos...cooperando... todos pueden pintar una obra maestra. El rol del líder es crear equipos capaces de pintar una obra maestra. El líder necesita enseñar a sus empleados que ellos son un equipo, no un conjunto de operadores independientes. Todo el mundo contribuye al éxito de todos.

Un líder debe mostrar una convicción y determinación absolutas para mantenerse en el camino, no importa lo escabroso y amenazante que sea, ayudando a su gente a remar en la misma



dirección mientras simultáneamente ejercita el buen juicio, el equilibrio y la moderación. Su intención debe ser evidente para todos.

El líder debe ser capaz de escuchar con sus oídos y **con sus ojos**. A veces sus ojos le permitirán escuchar cosas que sus oídos no están oyendo o detectar diferencias entre lo que oye y lo que es evidente.

Liderazgo Es más que decirle a la gente lo que tiene que hacer. Su responsabilidad es crear condiciones para la unidad. La causa latente de la destrucción de toda causa o civilización ha sido el deterioro que viene desde adentro.

Éxito es la paz mental que resulta de la íntima satisfacción de saber que hemos hecho el esfuerzo para transformarnos en lo mejor de lo que somos capaces de ser. Para alinear a su gente en esta dirección, un líder modela y le da forma a los valores, actitudes y conductas fundamentales que fluyen a lo largo de la organización.

Si Ud. tiene las siguientes expectativas de quienes conforman su equipo y logra inculcarlas en su organización, el éxito estará con Ud.

1. Sea siempre un Caballero si es hombre, o una Dama si es mujer.
2. Sea siempre un integrante del equipo.
3. Esté a tiempo, siempre que el tiempo esté involucrado.
4. Aprenda continuamente.
5. Sea entusiasta, confiable y cooperador.
6. Gánese siempre el derecho de sentirse orgulloso y confiado.
7. Mantenga siempre sus emociones bajo control sin perder su deseo de lucha o agresividad en la competencia.
8. Tenga espíritu pero no sea temperamental.
9. Esfuércese siempre por mejorar, aunque manténgase convencido que nunca será suficiente.



BIBLIOGRAFÍA

Carrillo Penso, Rogelio	Reflexiones en Liderazgo	Gotas de Conocimiento. www.gotasdeconocimiento.com	2007
Goldsmith, Marshall & Reiter, Mark	What Got you Here Won't Get you There	Hyperion, New York, N.Y.	2007
Welch, Jack & Suzy	Bosses Who Get it All Wrong	Business Week, Julio 23, 2007	2007
Wooden, John & Jamison, Steve	The Essential Wooden	McGraw Hill, New York, N.Y.	2007
Deming, W. Edwards	Out of the Crisis	M.I.T. Center for Advanced Engineering Studies	1989
McKee, John Paul	Bueno, Rápido y Barato	Gotas de Conocimiento, Tips de Conocimiento # 59 www.gotasdeconocimiento.com	2007
Koestenbaum, Peter & Carrillo Penso, Rogelio	Dimensiones del Liderazgo	Gotas de Conocimiento, Tips de Conocimiento # 84 www.gotasdeconocimiento.com	2007
Carrillo Penso, Rogelio	Los 5 Ingredientes del Nuevo Liderazgo	Gotas de Conocimiento, Tips de Conocimiento # 5 www.gotasdeconocimiento.com	2007
Peters, Tom	Liderazgo: La esencia	Prentice Hall / Pearson Educación S.A. Ribera del Loira, 28, 28042, Madrid, España.	2005
Oncken, William & Wass, Donald	Who's Got The Monkey?	Harvard Business Review	1992
Oncken, William & Wass, Donald	¿Quién Tiene el Mono?	Gotas de Conocimiento, www.gotasdeconocimiento.com	2007
De Bono, Edward	Seis Sombreros para Pensar	Gotas de Conocimiento, Tips de Conocimiento # 40 www.gotasdeconocimiento.com	2007
Dahl, Tor & Carrillo Penso, Rogelio	Las 3 P: Productividad, Prosperidad y Paz	Gotas de Conocimiento, www.gotasdeconocimiento.com	2007