

Capacidades y procesos en la toma de decisiones conducentes al cambio en las organizaciones tradicionales

Working Paper

Septiembre 2009

Sébastien Leroux

Estudiante

Diplomado Innovación y Creatividad Organizacional

Universidad del Desarrollo



Contacto: sebastien.leroux@gmail.com - Tel (56-9) 9 299 14 74 -

<http://www.leroux.cl>

Abstract

El mundo ha cambiado, probablemente tu has cambiado, sin lugar a duda la gente, el entorno, y todo lo que te rodea ha cambiado de alguna u otra manera. Para adaptarte al cambio, has tenido que tomar decisiones en tu vida, las cuales te han hecho tener más éxito, ser feliz, lograr metas y sueños que siempre te planteaste, o simplemente todo lo contrario. Para tomar tus decisiones, tal vez recolectaste información por ti solo, seguiste métodos, o consejos de personas que habían vivido experiencias similares. En definitiva, los procesos para la toma de decisiones son muchos. Pero lo más difícil, sin importar el camino anterior, es tomar una decisión.

Las organizaciones pasan por lo mismo. Solo que las decisiones no las toman solas, dependen de personas que tienen la responsabilidad de forjar el presente y futuro de la organización, de cada uno de los integrantes que trabajan en ella. Por lo tanto, las personas que tienen aquella responsabilidad, necesitan capacidades y habilidades especiales para tener una mayor probabilidad de acierto al tomar decisiones que involucren cambio e innovación. ¿Qué capacidades se necesitan? ¿Quiénes pueden llevar mediante la toma de decisión a que las organizaciones se atrevan a innovar?

Tabla de contenidos

- Introducción.....**4**
- Decisión, definición, noción y alcance en las organizaciones.....**5**
- Atención a la tortuga: La Tortuga sólo avanza cuando saca el cuello..**6**
- Comunicándose con el Consumidor..... **10**
- ¿Burocracia o Cautela?..... **11**
- Conclusión..... **13**
- Referencias..... **15**

Introducción

Las empresas en tanto que estructuras sociales organizadas suponen que existan modalidades o métodos definidos para la toma de decisiones. Esto reside entre otras cosas en la información que poseen los decisores y que les permite tomar las decisiones adecuándose a los objetivos que la empresa persigue.

En estos tiempos de alta competitividad y globalización, es fundamental contar con una rápida y constante renovación de productos, servicios o procesos que nos permitan aumentar el valor entregado a nuestros clientes, mejorando la apreciación, percepción, aceptación, cercanía y compromiso por parte de los mismos, que día a día se vuelven más complejos. Por ende todas las organizaciones debieran estar atentas al cambio, pudiendo adaptarse a las nuevas necesidades de sus consumidores. La innovación puede permitir apoderarse de monopolios temporales, mediante la diferenciación, logrando grandes mejoras en todos los ámbitos de una organización, ya sea de forma interna como externa.

Innovar se ha transformado en una de las claves para sobrevivir a los tiempos actuales y futuros. Desgraciadamente los proyectos de innovación, son percibidos como de alto riesgo, lo que frena tomar decisiones que conlleven al cambio dentro de las organizaciones tradicionales.

Para poder analizar como se toman las decisiones en las empresas u organizaciones tradicionales, además de las capacidades para toma de decisiones rebeldes a estas, debemos profundizar en lo que es una decisión. Además de preguntarnos, ¿Cuáles son las capacidades y procesos necesarios para tomar decisiones acertadas que llevan a la innovación en las organizaciones tradicionales?

Decisión, definición, noción y alcance en las organizaciones.

Decisión:

¹Producto final del proceso mental cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

²Determinación, resolución que se toma o se da una cosa dudosa.

³Firmeza de Carácter.

Sin embargo la noción que tenemos de las decisiones ha evolucionado en el tiempo a medida que se han ido transformando y complejizado los procedimientos de la toma de decisiones.

En el sentido clásico del término se asimila la decisión al acto por el cual un individuo toma medidas para favorecer la creación y la repartición de riquezas de una empresa, apoyándose en un conjunto de información que se encuentra a su disposición en el mercado.

Una visión más moderna del término decisión podría definirse como un proceso progresivo, conectado a otros, marcado por la existencia reconocida de varios caminos para llegar a un mismo y único objetivo.

La evolución del concepto de decisión es reveladora para la toma de decisiones, puesto que esta ha ido mutando, adaptándose a la cadencia impuesta por los mercados globales. En la actualidad las decisiones intervienen en un contexto más aleatorio en el sentido de que ya no existe una sola forma o camino para el logro de objetivos.

Sin embargo, esto no simplifica las cosas para las organizaciones, puesto que estamos en un contexto en donde los mercados son cada vez

¹ Wikipedia, Definición de decisión, <http://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n>, 03/08/09

² Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Decisión, http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=decision, 03/08/09

³ Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Decisión, http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=decision, 03/08/09

más dinámicos, se demandan mayores capacidades a los trabajadores para asumir los cambios, pero resulta que hay escasez de talento. Por ende Las organizaciones están en desventaja cuando se trata de tomar decisiones ya que se deben hacer más cosas con menos herramientas (en este caso capital humano) respondiendo cada vez más rápido a los cambios de la industria y la economía.

Las organizaciones tradicionales, sin cultura de la innovación, tienen probablemente un solo futuro: Desaparecer. Para que estas sobrevivan, tendrán que adaptarse al cambio. Sin embargo, solo algunos individuos serán capaces de tomar decisiones rebeldes a la cultura tradicional de las organizaciones para que este efecto de cambio se produzca.

Pero ¿cuáles son las capacidades necesarias para la toma de decisiones rebeldes, innovadoras, que van en contra de las organizaciones tradicionales?

4“Atención a la tortuga: La tortuga sólo avanza cuando saca el cuello”

Líder⁵:

Persona que dirige o arrastra a un grupo. El líder proporciona la cohesión necesaria para realizar los fines del grupo. El mando no es un fenómeno individual sino el resultado de interacciones sociales.

Liderazgo o Liderato⁶:

Condición o calidad de líder. Podría definirse también como la capacidad de influir en otros para que hagan las cosas.

La frase “el carácter es vital en un líder, la base de todo lo demás” (Warren Bennis), define la base para la construcción de un líder. ⁷“Hoy nos

⁴ James Bryant Conant, Presidente de la Universidad de Harvard.

⁵ Ing. Carlos Mora Vanegas. Liderazgo y calidad del líder. Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-y-calidad-del-lider.htm>, 25/03/09

⁶ Ídem 5

encontramos, con una diversidad de personalidades, formas distintas de afrontar situaciones de la vida privada y del trabajo”.

Es por esto que hablar de Líderes es fundamental en cuanto a la toma de decisiones rebeldes a las organizaciones tradicionales, puesto que ellos tienen habilidades que pueden potenciar el cambio. Algunas de estas son ⁸“la capacidad de trabajo e investigación en cooperación, el estar atento al entorno, ser visionario, capaz de tomar y asumir riesgos, adaptabilidad y sobrepasar los desafíos que se presenten”. Los líderes son quienes están por lo general al mando de los equipos, al mando de las organizaciones y si no llegase a ser así influyen a una parte o en su totalidad al resto de las personas integrantes de la institución en la que se encuentran.

Sin embargo, debemos reforzar capacidad de apertura a la experiencia, de adaptabilidad es sin duda la más importante para orientar, guiar, llevar u obligar si es necesario al cambio, a la innovación y más aún no solo una vez, si no que creando cultura de innovación para que esta se reproduzca a lo largo del tiempo.

Los buenos tomadores de decisiones, por lo general son personas que tienen la capacidad de mirar con un ojo el horizonte sin perder de vista con el otro, su posición actual. Recordemos que ellos son los responsables de los resultados ahora –en el corto plazo- y serán los responsables al mismo tiempo de los resultados a mediano y largo plazo. ¿Qué los puede llevar al éxito en esta tarea de gran responsabilidad y dificultad? Saber adaptarse, puesto que lo que uno supone con estadísticas, proyecciones y herramientas de medición para la toma de decisiones, muchas veces varían un poco o cambian radicalmente, no se sabe lo que viene, el mundo no para de sorprendernos. Décadas atrás solo veíamos un par de innovaciones tecnológicas al año, hoy se producen millones, y se patentan aún más. ¿Cómo hacen los tomadores de decisiones para vivir simultáneamente y con comodidad en dos zonas de tiempo? Nuevamente la respuesta es adaptabilidad. Debemos tomar en cuenta, que solo se ha hablado de

⁷ Página 5 – Working Paper “Sostenimiento de la esencia innovadora del emprendimiento y su consolidación en el ámbito corporativo” - Sébastien Leroux – Universidad del Desarrollo - Marzo 2009.

⁸ Ídem 7

presente y futuro, pero muchas decisiones se hacen aprendiendo de los errores del pasado.

La innovación hoy en día es fundamental, quien no innova, muere. Albert Einstein decía "Si buscas obtener resultados, no hagas siempre lo mismo". El riesgo es que para poder innovar tenemos que tomar decisiones que afectaran en mayor o menor medida el ahora y el después, he ahí el desafío, atreverse. Esto se debe a que no tenemos ningún tipo de garantía que asegure que estos cambios produzcan beneficios en el mañana. El futuro es incierto por definición. Las nuevas maneras de crear valor recaen netamente en la capacidad de innovar que tenga una empresa en relación a sus rivales.

Recordemos el clásico caso Ford, quienes gracias a la capacidad visionaria de su líder Henry Ford, fueron los primeros en masificar los automóviles con su Modelo T. Este caso es un hito importante en la historia, puesto que nos muestra de forma excepcional como la innovación (en este caso mayormente ligado a procesos de producción más que a producto final) puede transformar un mercado, creando por un tiempo indeterminado un monopolio temporal donde la organización es la única en manejar esa variable, esa ventaja competitiva sustentada en la innovación y que dura hasta que la repliquen. Es por eso que el proceso de toma de decisión hacía la innovación debe realizarse nuevamente, adaptándose una y otra vez al entorno donde se encuentran las organizaciones. El mundo, cambia vertiginosamente día a día, minuto a minuto, seguramente esta cambiando mientras lees, por lo tanto las decisiones deben ser tomadas cada vez con menos tiempo, cada vez más rápido. Si seguimos con el análisis del caso, podremos darnos cuenta que en 1927, Ford no había implantado ninguna otra innovación aparte de la señalada anteriormente, por lo que perdieron aproximadamente un 10% de participación de mercado frente a Chevrolet, quien copio el proceso de producción de Ford y que además supo ver las nuevas necesidades de los consumidores del mercado automotriz de la época, deseos cada vez más complejos, más específicos y más cambiantes con el paso del tiempo. Si bien Ford no desapareció, muchas empresas no han tenido la misma suerte. Las organizaciones no pueden manejar hacía el futuro mirando por el retrovisor, si lo hacen chocan y con grandes probabilidades de morir. Por lo tanto, las tomas de decisiones deben

hacerse en los momentos oportunos, buscando adaptabilidad en el tiempo mediante la innovación para alcanzar nuevos monopolios temporales.

La noción de que el futuro es incierto, es indiscutible. Pero ahora sabemos que una buena forma de abordar o afrontar el futuro, es la innovación. Sin embargo, la reticencia al cambio, a la innovación sigue existiendo y esto no solo pasa a nivel de organizaciones, si no que en su mayor parte a nivel personal. Las personas, más rápido o más lento, finalmente cambian según la situación en la que se encuentran, puesto que si no terminan inadaptados. La toma de decisión, es algo por lo cual todas las personas pasamos, es una habilidad que se desarrolla, pero para la cual pocos tienen las mejores capacidades, conocimientos y herramientas que permitan una buena toma de decisión. Por lo tanto, solo algunos podrán llevar a una organización al puerto correcto de la innovación y de su cultura.

Sabemos que las ventajas de la innovación son muchas, sabemos también que existen desventajas si una toma de decisión fue errada, por lo tanto debemos ser cautos al momento de elaborar estrategias. Sin embargo, la real barrera a la hora de poder tomar decisiones innovadoras y rebeldes al pensamiento o la tradición de las organizaciones tradicionales que llevan años en las industrias, que son maduras y están consolidadas, es justamente esa, ellas mismas.

Las organizaciones actuales, aquellas que se han sabido consolidar con el tiempo, es porque conocen el mercado y han desarrollado probablemente metodologías de trabajo que se utilizan día a día, rutinariamente, que han sido efectivas y no sienten necesidad de cambiarlas. Esto se traduce en un gran valor intangible, perteneciente a la organización, su experiencia. La experiencia, es la que le entrega solidez a la organización, y quien en parte permite crear obstáculos a los competidores. Pero a su vez es responsable de crear una barrera, muchas veces inconsciente, contra las tomas de decisiones que conllevan al cambio, la innovación. Por lo tanto, los líderes dentro de las organizaciones deben manejar la experiencia con gran visión. De lo contrario y a pesar de convertirse muchas veces en una ventaja competitiva de corto plazo, es más probable que atente contra la capacidad de adaptación y de toda propuesta de innovación que se presente por parte de las personas que integran la organización.

Comunicándose con el Consumidor

Quien toma decisiones en las organizaciones, debe ser un gran comunicador, no solo para plasmar las ideas que quiere que se lleven a cabo dentro de la organización, si no porque la innovación y las ideas que esta requiere, no se encuentran siempre al interior de la organización. Grandes ideas, están afuera, en el mercado, con el consumidor.

La información ya no es propiedad de las organizaciones, ellas no son - en su mayoría - no transmiten el mensaje que quieren, si no el que las personas quieren escuchar. Las personas creen más en las personas que en las propias marcas, por la tanto con el tiempo el modelo unidireccional de comunicación cambio, ahora va en todas las direcciones, con respuestas inmediatas de parte de los consumidores, quienes dan feedback a la empresa por medio de otros consumidores, aconsejando, criticando, persuadiendo, destruyendo, informando, enseñando, en definitiva comunicación total.

La información, hoy ya no pertenece a unos pocos, en su mayor parte ya no es exclusiva. La información se busca, se comunica, se mejora, se adapta, se contribuye, se construye en base a conocimientos de todas las personas alrededor del globo.

Por lo tanto, la información externa es una extensa e interminable fuente de conocimiento. Por eso es que podemos afirmar que los consumidores tienen información relevante que puede ser vital para la innovación abierta, por lo cual algunas empresas ya sumergidas en la cultura de la innovación están invitando a los consumidores a ser parte del proceso de innovación mediante la coproducción o directamente como partners.

Esta entrada externa de conocimiento es un cambio en los procesos de innovación, puesto que es asumir que los clientes quieren colaborar, aportar y cumplir, que tienen un profundo conocimiento de sus propias circunstancias y contextos. Los consumidores pueden entonces desarrollar y modificar productos para su uso personal en muchas áreas de su vida cotidiana.

El usuario líder, es el último consumidor quien esta apasionadamente interesado en lograr un nuevo resultado por sus propios medios, con o sin

incentivos externos, con o sin ayuda. Los usuarios líderes, son un reducido grupo de consumidores que son realmente innovadores. Esta fuente, es muy importante para la toma de decisiones, y es de suma relevancia que el que tenga el poder de decisión en las organizaciones sea capaz de comunicarse, de entender y dar espacio a los consumidores para que muestren hacia dónde quieren que vaya la innovación para suplir sus necesidades.

Su rol es diseñar la próxima generación de productos o modelos de negocio. Son innovadores que inventan nuevas soluciones cuando no encuentran lo que necesitan.

Las organizaciones antes de tomar decisiones que impliquen temas de innovación deberían observar siempre a sus consumidores, apoyarlos y comercializar sus innovaciones . Las organizaciones podrían entregarles herramientas para la innovación que les permita extender, modificar y rediseñar productos y servicios. Esto implicaría una disminución de riesgo en la toma de decisiones importante para el cambio.

¿Burocracia o Cautela?

Grandes fracasos en proyectos de innovación se han generado debido a la falta de una estructura formal de gestionar la innovación. El riesgo económico, de energía y motivación de capital humano, que significa el fracaso de proyectos de innovación, llevan, por desgracia a muchas organizaciones a evitar este tipo de inversiones a pesar de saber que podrían crear gran valor para ellas y sus clientes.

La toma de decisiones es un proceso crucial en toda empresa y se basa en dos factores principalmente. El primer factor predominante es el estilo de toma de decisiones que maneja la persona encargada. Estos estilos se basan en mapa compuesto por cuatro aristas - Decisivo, Jerárquico, Flexible, Integrador - y el segundo factor que se basa en la metodología utilizada.

Los pasos utilizados usualmente en las organizaciones tradicionales son los siguientes⁹:

1. Identificación del problema
2. Análisis del problema
3. Generación de alternativas
4. Desarrollo de criterios de selección de alternativas
5. Selección de la decisión
6. Implementación de la decisión
7. Evaluación de los resultados

Podemos ver que en este método, no existe paso alguno que sea capaz de lograr desarrollar ideas innovadoras y aún menos implementarlas. Con este tipo de métodos resulta muy difícil la realización de un proyecto de este tipo. Sin embargo las empresas han utilizado este método durante muchos años, lo cual les da seguridad, confianza y no creen que deban cambiarlo puesto que les da resultados. Además, implementar un método completamente nuevo de toma de decisiones, requiere tiempo, complicaciones, y en su máxima disonancia, tomar la decisión de hacerlo.

Para una empresa el hecho de tener que adaptar sus procesos y metodologías de decisión para poder llevar a cabo un proyecto de innovación, pasa a ser algo con lo cual tendrán que lidiar y aceptar en algún momento. El primer paso para las organizaciones, deberá ser encontrar a la persona con el perfil adecuado a las necesidades de adaptabilidad de la empresa, puesto que en ella recaerá la presión de éxito o fracaso de la toma de decisiones. Debemos entender, que lo que esta en juego es el futuro de la organización, triunfar, sobrevivir o simplemente extinguirse en el paso del tiempo. Son cosas que importan, es por eso que toda decisión que implique cambio debe estar sustentada en argumentos convincentes, y finalmente ser aceptada por cada una de las piezas de la organización para ir en una misma dirección.

Algunas organizaciones, han adoptado lo que ellas han llamado como gerencia de innovación. Esta es clave al momento de querer implementar un

⁹ PhD, PMP, Christella Navedo, Blog personal, <http://elblogdeladranavedo.blogspot.com/2009/02/la-toma-de-decisiones-en-la-empresa.html>, 03/09/09

proyecto que implique cambios, los cuales deben ser vistos como valor estratégico para la empresa. Este valor, es el que nos permite ejecutar de manera eficaz los procesos requeridos para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, reduciendo el riesgo de un posible fracaso. Aún son muy pocas las organizaciones que implementan gerencias de innovación, así lo comprobó una encuesta realizada por “Consurger”, la cual detecto que el 69% de las empresas encuestadas no utilizan gerencias de innovación.

Los métodos para la toma de decisión utilizados en este tipo de gerencia suelen tener 3 ejes, - Motivación y Estrategia, Oportunidades, Recursos y Relaciones- los cuales se basan en los siguientes puntos:

1. Gerencia de Ideas
2. Oportunidades del mercado
3. Relaciones de cooperación
4. Análisis de la capacidad innovadora

Como podemos ver, existen otro tipo de metodologías las cuales pueden ser implementadas de manera holística a los métodos tradicionales, permitiéndonos de esta forma adaptarnos al futuro reduciendo el riesgo.

Conclusión

La identidad de las organizaciones, basada principalmente en su cultura, es compleja y tiene muchas capas que influyen en ella, en especial en cada uno de los miembros que trabajan o componen. La toma de decisiones se compone por un proceso individual - quien decide- y grupal - quienes deben sumergirse en la decisión y trabajar acorde a ella -.

Las decisiones, tienen fecha de vencimiento, no en cuanto al tiempo de espera para tomar una decisión, si no que con relación al efecto deseado de estas. No se puede esperar mucho, puesto que el contexto en el cual se debe tomar la decisión, puede cambiar fácilmente, rápidamente.

Las organizaciones deberían entrar en un proceso el cual podríamos denominar Beta. Es decir, ya no deben cambiar una sola vez, si no que adaptarse día a día, tomando decisiones que permitan evolucionar, enfrentar los cambios del entorno, y lo más importante de sus clientes, los cuales

cambian la demanda de lo esperado anualmente, mensualmente, diariamente. Esto último lo determinara el mercado en el cual la organización este inserta.

Por lo tanto, la clave está en dos grandes puntos. El primero las personas, que deben ser ellas mismas capaces de adecuarse al frenesí de los mercados teniendo un manejo amplio de este, con apertura a la experiencia, y liderazgo para enfrentar las barreras naturales contra las tomas de decisiones a favor de la innovación que se presentan dentro de las mismas organizaciones. El segundo, en la reestructuración metodológica para llevar a cabo procesos de toma de decisión, que fomenten la creatividad, la participación y la innovación dentro de las organizaciones.

Referencias

Libros:

Malcolm Gladwell. (2005) Blink. Primera edición, Back Bay Books.

Peter Senge. (1990) La quinta disciplina - El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda edición, Granica, Argentina.

Sergio I. Melnick, José Miguel Barraza. (2008) ETAN. Primera edición, Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibañez.

Tom Peters. (2003) Re-Imagina! - La excelencia empresarial en una era perturbadora. Edición 2006, Pearson Educación, España.

John Baldoni. (2003) Great Communications secrets of greats leaders. Primera edición, McGraw-Hill Trade.

Research reports (Center for Creative Leadership):

Jean Brittain Leslie, Maxine Dalton, Christopher Ernst, Jennifer Deal. Managerial effectiveness in a global context.

Dianne P. Young, Nancy M. Nixon. Helping Leaders Take Effective Action, A Program Evaluation.

Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Wilfred H. Drath, Richard L. Hughes, John B. Maguire, Patricia M. G. O'Connor, Ellen Van Velsor. Interdependent Leadership in organizations, Evidence of six case Studies.

White papers (Center for Creative Leadership):

Merril C. Anderson, Candice Frankoveglia, Gina Hernez-Broome. Creating coaching cultures: What Readers Business expect and strategies to get there.

Laura Quinn, Alesia D'Amato. Globally Responsible Leadership.

André Martin. Everyday Leadership.

Center for Creative Leadership. Driving performance: Why Leadership development matters in Difficult times.

Corey Crisswell, André Martin. Trends, A study of senior executives' views on the future

Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Meddings. The role of power in effective Leadership.

Lyndon Rego, Rebecca Garau. Step into the void.

Sébastien Leroux, Sostenimiento de la esencia innovadora del emprendimiento y su consolidación en el ámbito corporativo. Universidad del Desarrollo.

Sébastien Leroux, El Liderazgo necesario para las organizaciones inteligentes en busca de la cultura de la innovación. Universidad del Desarrollo.

Keynotes:

Pablo Muñoz. Marzo 2009 American Creativity Association's Annual Conference. Creativity training and Dynamic Capabilities.

Chris Brogan, Agosto 2009. Attention Wars and Rise of The Trust Agent.

Gustavo Ross, Juan Pablo Tapia, Julio 2009 IAB CONECTA, Marketing-beta Cambias o Te Comen.

Web:

Carlos Bello Marengo. Siente su empresa en el diván. Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/innovacionemprendimiento/instrumentos-de-empredimiento.htm>, 03/09/09

Dr. Mauricio Lefcovich. Capacidades y destrezas del siglo XXI. Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/canales5/emp/capacixxi.htm>, 03/09/09

Lic. Alejandro Wald. Eliminando los obstáculos para la creatividad. Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/Canales4/Wald/149-obstaculos-de-la-creatividad.htm> , 03/09/09

Kenneth Brousseau, Michael Dirver, Gary Hourihan y Rickard Larsson.
Gestiopolis, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/estilos-de-toma-de-decisiones.htm>, 03/09/09

PhD, PMP, Christella Navedo. Blog personal,
<http://elblogdeladranavedo.blogspot.com/2009/02/la-toma-de-decisiones-en-la-empresa.html>, 03/09/09

Wikipedia, Definición de Decisión,
<http://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n>, 03/08/09

Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Decisión,
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=decision,
03/08/09

Ing. Carlos Mora Vanegas. Liderazgo y calidad del líder.
Gestiopolis, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-y-calidad-del-lider.htm>, 03/09/09

Jorge E Pereira. Liderazgo en acción.
Gestiopolis, <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/liderazgo-en-accion.htm>, 03/09/09

Lic. Ana Sánchez. Liderazgo de organizaciones inteligentes.
Gestiopolis, <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/liderazgo-de-organizaciones-inteligentes.htm>, 03/09/09

Ing. José Luis Hernández Cabrera. Inteligencia emocional aplicada al liderazgo.
Gestiopolis, <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/inteligencia-emocional-aplicada-al-liderazgo.htm>, 03/09/09

Diccionario Online Real Academia Española, Definición de Liderazgo
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=liderazgo,
03/09/09

