

# Consultoría de avanzada: Cómo ayudar a los líderes a descartar 7 prácticas anticuadas<sup>1</sup>

**Por Mitchell Kusy y Louellen Essex**

MITCHELL KUSY, Dr., es profesor del Departamento de postgrados de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional de la Universidad de Santo Tomás en Minneapolis. Con anterioridad, dirigió las áreas de Liderazgo y Desarrollo Organizacional (DO) durante veinte años, incluida la American Express Financial Advisors and Health Partners, Inc. En 1998 fue designado el Profesional de DO del Año en Minnesota. Brinda servicios de consultoría internacional sobre desarrollo del liderazgo, DO y planificación estratégica. Su correo electrónico es: [mekusy@stthomas.edu](mailto:mekusy@stthomas.edu).

LOUELLEN ESSEX, Dra., es la presidenta de su propia firma de consultoría de desarrollo del liderazgo y desarrollo organizacional en Minneapolis. Durante más de 20 años ha sido educadora y consultora. Sus clientes incluyen corporaciones, agencias gubernamentales, instituciones de asistencia médica y organizaciones no lucrativas de todo el mundo. La Dra. Essex es miembro adjunto del claustro de profesores del College of Business de la Universidad de Santo Tomás en Minneapolis. Su correo electrónico es: [essexln@aol.com](mailto:essexln@aol.com).

## La conexión con el futuro

Los profesionales del DO desempeñan un papel fundamental en la orientación de los cambios que tienen lugar tanto en los individuos como a nivel empresarial. Como coaches de líderes, deben valorar primero cuál es el enfoque aplicado por un directivo y luego ayudar al cliente a realizar los cambios conductuales necesarios. Al facilitar el proceso de cambio de una organización, el profesional del DO ayuda al cliente a entender la situación actual, a crear una visión para el futuro y trazar una línea de acciones concretas que se deben ejecutar. La responsabilidad de que esto se haga bien es del profesional del DO siempre que aplique modelos novedosos en relación con el liderazgo eficaz y el comportamiento organizacional. Estar actualizado es tan importante para el profesional del DO como para un líder.

En el presente artículo se brinda un enfoque que lo ayudará a determinar si su marco de DO es congruente con el pensamiento más moderno sobre las prácticas creativas de liderazgo. Le aconsejamos que lo utilice para evaluar el asesoramiento que usted brinda como coach o facilitador y que descarte las formas de pensar anticuadas que no serán útiles para sus clientes en el siglo XXI.

---

<sup>1</sup> Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 34 | NO. 2 | 2002

## **Pero antes, un mensaje de nuestros patrocinadores**

En nuestra revisión inicial de la literatura se ponen de manifiesto disímiles estudios que forman las bases de nuestro trabajo. La investigación de John Kotter (1995) en la Universidad de Harvard indica que los líderes se comunican 10 veces menos que lo debido cuando están al frente de cambios organizacionales clave. Los profesionales del DO deben preparar a los directivos para que incrementen su comunicación ayudándolos a entender las prácticas de liderazgo que se deben cambiar y cómo deben hacerlo. La comunicación eficaz es lo esencial para un liderazgo exitoso (así como para el DO). Como bien apunta Lindstrom (1998), la comunicación se convierte en un arte.

Hemos podido corroborar estudios realizados por otros acerca de las variables que contribuyen al éxito empresarial en el siglo XXI. Por ejemplo, se ha captado la influencia que la efectividad de la relación vida-trabajo ejerce en el comportamiento empresarial. De acuerdo con un estudio realizado por la PricewaterhouseCoopers (antes Coopers & Lybrand, 1997), la prioridad número uno de 1200 estudiantes de treinta de las universidades principales de diez países es alcanzar un estilo de vida equilibrado. Los profesionales del DO deben ayudar a los líderes a entender esta realidad. Los directivos deben estar conscientes de que éste es el factor más importante para estos jóvenes que pasan a integrar la fuerza laboral y que será determinante al decidir cuál será su primer trabajo.

Otra práctica creativa en el liderazgo del siglo XXI es el rápido decrecimiento de la utilización de personal de plantilla (fijo) en las empresas. Al depender solo de este grupo, la empresa deja de ser ágil. Para utilizar de manera eficaz al personal fuera de plantilla (temporal o contratado), los directivos deben tratarlo con el mismo respeto con que tratan a sus trabajadores de plantilla. Según Feldman, Doerpinhaus y Turnley (1994), la principal preocupación del personal fuera de plantilla tiene que ver con la forma deshumanizada e impersonal con que se les trata. Los profesionales del DO deben conocer esta preocupación y ayudar a los directivos a integrar al personal fuera de plantilla al proceso de cambio en la empresa.

Otra práctica de liderazgo que va a la vanguardia en el siglo XXI es la capacidad para contratar, retener y desarrollar talentos de gran empuje. Los períodos sabáticos constituyen una manera crucial de lograrlo, ya que brindan la oportunidad de recargar las baterías de la profesión y al mismo tiempo la empresa se beneficia con las valiosas experiencias que se adquieren en esos períodos. Según apunta Tom Peters (1996, p. 1), “Los períodos sabáticos ofrecen una gran oportunidad de crecimiento a las organizaciones progresistas. Los sabáticos pueden constituir un verdadero incentivo a la innovación organizacional”. Este concepto se reafirma en la lista publicada por *Fortune* de “Las cien mejores compañías para trabajar”. La compañía que encabeza esta lista es Container Store, que ofrece años sabáticos después de diez años de trabajo (Levering & Moskowitz, 2000).

La tecnología constituye una fuerza impulsora del liderazgo y del éxito empresarial en el siglo XXI. En un estudio que contrastó el número de soluciones a un problema generadas por dos

equipos, se encontró que el que utilizó una estrategia de tormenta de ideas electrónica fue capaz de producir el doble de ideas en una hora (Farnady, 1998). La tecnología es un vehículo que ayudará a los directivos a dirigir el cambio en el espacio de trabajo virtual; los profesionales del DO deben adaptarse a integrarla a las fases de evaluación de necesidades y de planificación de acciones.

Los profesionales del DO deben también evaluar cómo crear equipos más exitosos en el siglo XXI, no *más* equipos. De acuerdo con lo expuesto por Senge (1990), la mayoría de los equipos no generan nuevas ideas. Más bien, los participantes entran al campo de acción del equipo con ideas predeterminadas y luchan para que estas prevalezcan. Luego parece que las decisiones las toma el miembro del equipo que lucha con más vehemencia o el que mejor expone sus ideas. En otro estudio, Warren Bennis (según se indica en Hesselbein y Cohen, 1999), llegó a la conclusión de que los grandes grupos están formados por una mezcla innovadora de individuos excéntricos y asertivos con una visión compartida tan poderosa, que se desprenden de sus egos para solucionar el conflicto. Los viejos modelos de creación de equipos ya no funcionan porque no todo el mundo debe ser parte de un equipo. Los profesionales del DO no deben convertirse en máquinas creadoras de equipos, sino que deben ayudar a los directivos a entender las mejores formas de crear equipos y enseñarles cuándo y cómo deben desintegrarlos.

### **Nuestra investigación: siete paradas y siete comienzos**

Por medio de nuestra investigación, hemos encontrado 7 prácticas anticuadas que cada líder debe dejar de utilizar para tener éxito en el siglo XXI. En su lugar, hemos identificado siete prácticas creativas que revelamos a través de las tres fases de nuestra investigación:

1. En primer lugar, estudiamos las prácticas y tendencias de liderazgo actuales y anticipadas, sobre la base de la búsqueda de literatura de 1990 a 1999; con este estudio pudimos discernir temas comunes entre los factores críticos que contribuyen al éxito del liderazgo en el presente y en el futuro.
2. Luego realizamos entrevistas estructuradas en empresas innovadoras en todo el mundo con directivos considerados exitosos por publicaciones sobre liderazgo o por sus propios colegas. Estas empresas incluyen mega-corporaciones tales como 3M, ABB, American Express, Accenture, AT&T, BMW, Dayton's Commercial Interiors, KLM Royal Dutch Airlines, Medtronic, Motorola, Oracle, St. Jude Medical y Target Stores. También incluimos firmas no lucrativas como Minnesota Pollution Control Agency y Northwest Area Foundation. Además, entrevistamos a directivos de pequeñas y medianas empresas como Forum Corporation, Ridgeview Medical Center, Lawson Software, Life USA Holding, Inc. y Texas Refinery Corp.
3. Después analizamos los datos utilizando una metodología de análisis de contenido para extraer temas comunes.

## **Siete paradas y siete comienzos**

Nuestra investigación acerca de las prácticas de liderazgo más exitosas e innovadoras apuntó a siete prácticas anticuadas que cada líder debe dejar de emplear y sustituirlas por siete prácticas de avanzada que deberían comenzar a aplicar. En el presente artículo, adaptamos estas siete “sustituciones” (Essex & Kusy, 1999), descritas a continuación, a las necesidades del profesional del DO.

### **1. Sustituya las formas de comunicación “decir” por formas de comunicación “vender”**

Los profesionales del DO deben aplicar formas de comunicación de gran impacto y persuadir a los directivos a que hagan lo mismo. Lo anterior requiere un cambio en el estilo de la comunicación de “decir” a “vender”. Con la avalancha de tecnologías virtuales como el correo electrónico, mensajes de voz por correo, asistentes digitales personales, al igual que la aparición de las videoconferencias, el mensaje de un líder debe sobresalir entre la multitud. La comunicación se debe llevar a cabo con persuasión y precisión.

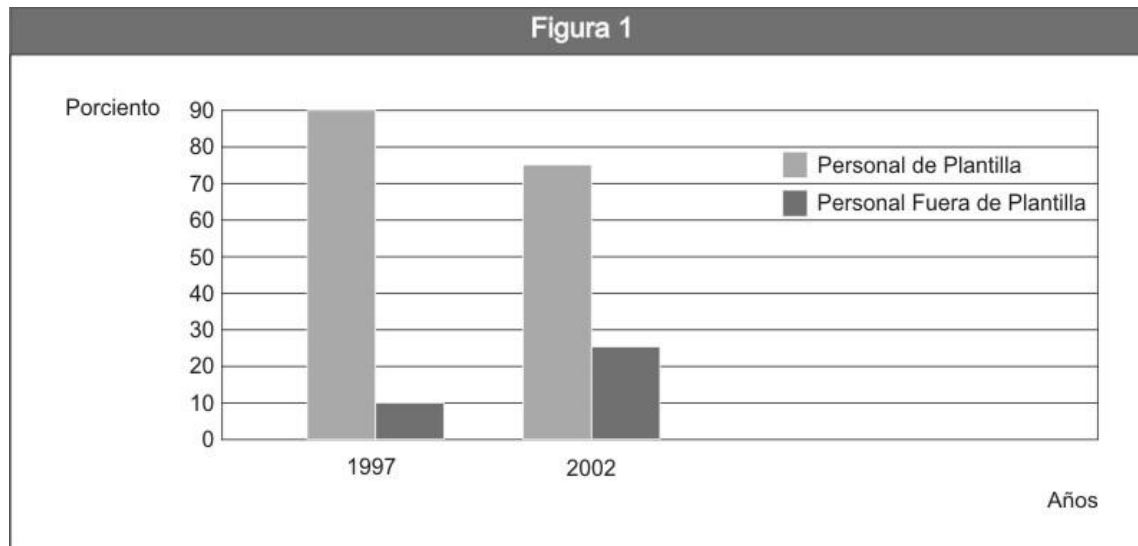
Específicamente, nuestro análisis de contenido indicó que los directivos que saben comunicarse de una manera exitosa se comportan como los buenos vendedores –analizan a su auditorio, perfilan su mensaje y eligen el canal de comunicación más apropiado. Dentro de este marco, con frecuencia desarrollan un discurso “elevador” en el que los mensajes más importantes de liderazgo (a saber, la misión y la visión) se repiten cada día de diferentes formas para reforzar su importancia. Nos percatamos también, de que los líderes exitosos utilizan las tecnologías virtuales (correo electrónico, video y audio conferencias) como vías de comunicación. Aunque estos líderes no han eliminado la comunicación cara a cara, han aprendido a elegir mejor la vía de comunicación más adecuada en dependencia de la situación.

Como profesional del DO, esta sustitución tiene muchas implicaciones para usted. Evalúe el enfoque comunicativo de su cliente para determinar si su estilo supone una adecuada carga de persuasión, no solo la diseminación de la información. Asegúrese de que su cliente utilice con habilidad diferentes tecnologías para comunicarse y, por último, asegúrese de que usted esté haciendo lo mismo.

### **2. Sustituya al personal de plantilla “que lo hace todo” por la integración con el personal contratado**

Los directivos exitosos se desprenden de la noción de la permanencia del personal con talento a cambio de crear una bolsa de gente con talento “fuera de plantilla”. Aquellos líderes que piensen que su personal debe ser fijo se encasillan al no ser lo suficientemente flexibles para satisfacer las demandas laborales del siglo XXI. Los directivos deben utilizar la menor cantidad de personal fijo para preservar su agilidad y competitividad. En la *Figura 1* se muestran los pronósticos de nuestros entrevistados acerca de que el trabajo realizado por el personal fuera de plantilla

(temporal y contratado) crecerá del 10% al 25% entre 1997 y 2002 respectivamente (Essex & Kusy, 1999).



Por ciento del promedio de la fuerza laboral presentado por los directivos entrevistados al preguntárseles acerca del por ciento de trabajo realizado por personal de plantilla y fuera de plantilla en 1997 y sus pronósticos para el 2002.

Para favorecer la rapidez, los líderes exitosos evitan tratar al personal contratado como periférico o “apéndices” de su empresa. Ese personal contratado es esencial, porque contribuye a satisfacer las demandas de trabajo y de tiempo que requiere la economía actual. El personal de plantilla no es el único capaz de realizar tareas importantes. El talento del personal fuera de plantilla y su capacidad de ser flexible en lo que respecta al tiempo lo hace ideal para elevar la necesidad de una empresa de incrementar su flexibilidad.

Como profesional del DO, asegúrese de incorporar personal contratado en las intervenciones organizacionales que usted facilite. No los mantenga al margen. Oriente a los directivos para que valoren la forma en que dirigen al personal fuera de plantilla y para que busquen formas más creativas para aprovecharlo e integrarlo plenamente al equipo de trabajo.

### ***3. Sustituya la política de motivar a los miembros de una sola generación por un enfoque multi-generacional***

Hemos comprobado que los líderes exitosos atraen y retienen lo mejor de *cada* generación. Aunque una generación no lo explica todo sobre una persona, constituye una de las variables que influyen en la eficacia de la recompensa. Los directivos de éxito que entrevistamos dejan a un lado su propia agenda de motivaciones y establecen toda una variedad de enfoques relacionados con el desempeño y la recompensa, teniendo en cuenta, entre otras cosas, las diferencias generacionales.

El ahorro de tiempo da resultado cuando uno sabe cómo motivar a la generación más joven que lleve al menos cinco años trabajando en una empresa – la Generación X<sup>ii</sup> (los nacidos desde

<sup>ii</sup> El nombre original en inglés es GenXers

1964 hasta 1975), la primera generación real de niños cuyos padres trabajan y están solos en casa cuando regresan de la escuela. Este grupo puede ser extremadamente independiente; a ellos les puede costar más trabajo que a otras generaciones adaptarse a situaciones en las que se desarrolle un proceso de grupo como es el caso de las reuniones. Aunque al parecer a todas las generaciones les disgustan las reuniones, a los miembros de la Generación X las reuniones les resultan mucho más abrasivas. Además, se caracterizan por estar muy familiarizados con la tecnología, porque crecieron con computadoras. Más que cualquier otra generación, ellos buscan la eficacia en la relación vida-trabajo (es decir, el equilibrio entre la vida y el trabajo) como norma.

Para dirigir a este grupo, los directivos exitosos y los agentes de cambio relacionan el trabajo con “el panorama más amplio” y establecen la comunicación en pequeños “bocados”. Los líderes de esta generación necesitan entender cómo este grupo responde mejor que sus contrapartes de más edad a oportunidades colaterales, cuando se reafirman dos cosas: el enriquecimiento de sus conocimientos y un mejor salario. Al incorporar a estos individuos al sistema de clientes, es indispensable que los profesionales del DO elaboren con mucho cuidado algunas de sus estrategias para que resulten atractivas a este grupo.

En el caso de los baby boomers<sup>iii</sup>, nacidos entre 1946 y 1963, muchos están en la fase de agotamiento profesional. Una de las mejores herramientas que hemos encontrado para estos casos es algo que los académicos han utilizado durante mucho tiempo: el año sabático, puesto que estimula la creatividad organizacional y ahorra tiempo a la organización al no tener a personas estancadas e improductivas profesionalmente. Cuando el proyecto de un individuo se corresponde con las necesidades de la empresa, se benefician tanto la persona como la institución. Los años sabáticos, además, brindan la ventaja de que reducen los costos que implica la renovación del personal, porque ayudan a rejuvenecer la trayectoria profesional del individuo. Aunque los profesionales del DO deben entender que los años sabáticos pueden ser útiles para todas las generaciones, tendrán mayor resonancia con los baby boomers.

Por último, para la generación de más edad y probablemente a la que menos atención se brinda hoy, los tradicionalistas (aquellas personas nacidas desde 1925 hasta 1945), la jubilación casi siempre se considera su próxima “carrera” y aunque es cierto que algunos quieren jubilarse, sería erróneo pensar que ya no quieren trabajar. Por lo que hemos constatado, algunos tradicionalistas simplemente no quieren trabajar a tiempo *completo*. La estrategia que aplican muchos directivos de éxito es ofrecer una variedad de contextos de trabajo a tiempo parcial para esta generación. Además, algunas de estas tareas a tiempo parcial pudieran incluir utilizarlos como una especie de “fuente de sabiduría” de la empresa al asignarles la función de consultores internos.

Como profesional del DO, consulte con los directivos para ayudarlos a entender el impacto que las diferencias generacionales pueden tener en la forma en que ellos trabajan con su personal. Haga una evaluación del enfoque que ellos aplican para la contratación, selección y desarrollo de personal para ver si se basan en un modelo “único para todos”. Asesórelos para que adapten su

---

<sup>iii</sup> Personas nacidas inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial.

enfoque a las necesidades de aquellas personas que pertenecen a la Generación X, a los baby boomers y a los tradicionalistas.

#### **4. Sustituya a los equipos estancados por los migratorios que tengan un proyecto específico**

Un problema común que los líderes asocian con los enfoques tradicionales de creación de equipos es que estos últimos aún no logran alcanzar niveles óptimos de flexibilidad en las empresas de hoy donde se trabaja a un ritmo muy acelerado. Hemos descubierto que los directivos innovadores y exitosos automáticamente han dejado de crear equipos dentro de silos organizacionales – donde no se tienen en cuenta los puntos de vista de los múltiples grupos de interés y en donde la creatividad puede disminuir debido a que todos tienen la “misma” manera de pensar. Estos directivos también han dejado de ver a los miembros de un equipo de trabajo como miembros permanentes y, en su lugar, desarrollan equipos de proyectos migratorios que se crean con personal seleccionado dentro de la propia empresa que luego se desintegran cuando ya no son necesarios.

Con nuestra investigación documentamos el poder de los equipos virtuales creados en distintos lugares que se comunican por medio de la tecnología. Existen muchas formas a nuestra disposición, incluidos los sistemas de software de colaboración tales como el “groupware” (software de grupo) que permite a los miembros de un equipo redactar de conjunto documentos y presentaciones. Están, también, los sistemas de apoyo a las decisiones de grupo diseñados para crear un entorno en línea que permita la solución de problemas, la generación y categorización de ideas en grupo y la realización de encuestas a los miembros del equipo a fin de priorizar diferentes alternativas. La clave está en que los *líderes* deben adaptarse más a la creación tanto de equipos de proyectos como de equipos virtuales.

Al revisar la estructura del equipo y el proceso que tiene lugar alrededor del mismo, los profesionales del DO deben prestar atención a que su cliente aplique un enfoque que maximice el talento a su disposición dentro de la empresa, incluidos aquellos que no se encuentran en un mismo lugar. Luego, deben asegurarse de que se estén utilizando las tecnologías apropiadas para que los equipos puedan colaborar entre ellos en línea, en cualquier momento y lugar. Evalúe la capacidad de los directivos para organizar el trabajo de los equipos virtuales por medio de reuniones de equipos virtuales, la creación de relaciones virtuales y la comunicación eficaz en línea.

#### **5. Sustituya el exceso de equipos por la creatividad de los inconformes**

Los directivos que entrevistamos señalaron la importancia de los “inconformes” empresariales – aquellos individuos brillantes, imaginativos, de espíritu libre, no convencionales, intolerantes y con visión de futuro. Estas personas pocas veces se “adaptan” a lo convencional, sin embargo, su creatividad y forma de pensar única es esencial para la innovación. Es importante que los directivos estimulen a los inconformes y eviten el exceso de conformismo para poder aprovechar su talento. Una estrategia que se puede aplicar consiste en crear roles de equipo, que sean

específicos, pero limitados, para que los inconformes puedan desplegar todo su talento al máximo (por ejemplo: que desempeñen el papel de asesores de los equipos). Para ello tendrán que estar “a la vista” cada vez que se les necesite. Otra estrategia es rotar sus tareas entre diferentes categorías de productos o servicios. Por último, los directivos deben estar dispuestos a interferir por ellos cuando sea necesario, para ayudarlos a sobrevivir a las normas y política de la empresa.

Los profesionales del DO pueden entrenar a los directivos para que adopten la “política” de decir “quizás” antes de decir “no” a los inconformes organizacionales. Ayude a los directivos con los que está trabajando en la organización de tareas de equipo que sean limitadas y bien preparadas para sus inconformes y hágales entender la importancia de defenderlos en la organización para que no tengan problemas y puedan concentrarse en sus esfuerzos creativos.

## **6. *Sustituya las edificaciones por los espacios virtuales***

El espacio móvil y virtual no solo contribuye a crear un entorno laboral más excitante, sino también, en muchos casos, permite alcanzar mejores resultados. Casi nunca el espacio de oficina es propicio para el trabajo en grupo y la comunicación entre los miembros de un equipo. En su lugar, nos hemos percatado de que los directivos exitosos promueven espacios físicos que estimulen el intercambio de conocimientos, a saber:

- Centros para el acceso a la información;
- Áreas privadas y colectivas (espacios privados de trabajo alrededor de un área común de trabajo) que se reconfiguran según sea necesario;
- Suites de equipos con espacio privado y áreas de reuniones que tengan pizarras blancas electrónicas; y
- Áreas para la generación de ideas y empresas creativas.

Un segundo contexto para el puesto de trabajo del futuro consiste en una mayor concentración en el trabajo a distancia. Los directivos deben elegir trabajadores a distancia cuyo trabajo y estilo personal se adecuen mejor al trabajo en casa o fuera de la oficina. Se debe evitar el síndrome de “ojos que no ven, corazón que no siente” que ha hecho fracasar varios intentos de trabajo a distancia. Los directivos deben mantenerse en contacto directo con los miembros de su equipo virtual haciendo uso de la tecnología.

Es esencial que los profesionales del DO ayuden a los líderes a evaluar la configuración de su entorno de trabajo para garantizar que sirva de complemento al tipo de labor que el personal de la empresa debe realizar. Los profesionales del DO pueden ayudar a sus clientes a delinear los contratos de trabajo para aquellas personas que van a realizar trabajo a distancia. Dichos contratos deben hacer referencia a lo que estas personas deben lograr, las normas de desempeño e incluso las expectativas para cuando deban presentarse en el centro de trabajo real para una interacción cara a cara. Asegúrese de incluir a estas personas en las intervenciones de DO que usted facilite y oriente a sus clientes para que exploren formas

creativas de comunicación con ellas. Entrene a sus clientes a ser más astutos en la creación de puestos de trabajo que propicien, en lugar de inhibir, las formas de trabajar del siglo XXI.

### **7. *Sustituya la reorganización continua por las asociaciones***

Cada vez que un cliente nos solicita ayuda para reestructurar su empresa desearíamos contar con suficientes recursos, puesto que a menudo tal actividad implica crear otras unidades para dirigir el desarrollo de nuevos productos, servicios de apoyo o funciones especiales.

Al encontrar socios externos adecuados, que incluso podrían ser competidores, los directivos pueden ampliar la capacidad de su organización sin la necesidad de llevar a cabo un crecimiento organizacional interno. Debido al alto costo del personal, a la tendencia hacia la reducción de plantilla y al déficit de trabajadores disponibles, el crecimiento interno resulta mucho menos atractivo que antes. Los líderes deben encontrar a los mejores socios externos, con objetivos comunes y capacidades diferentes. En las entrevistas que sostuvimos con directivos de empresas nos percatamos de que el crecimiento generado internamente, que una vez fue considerado como el boleto a la productividad, ya no es la ruta preferida para la expansión organizacional. Lo que los directivos deben entender es cómo buscar a los socios adecuados para su organización, cómo llegar a un acuerdo sobre la mejor forma de trabajar juntos, cómo emprender un proceso de solución de conflictos y cómo poner término a dicha asociación en caso de que fracasara.

Los profesionales del DO pueden desempeñar el papel de facilitadores en la creación de asociaciones al ayudar a sus clientes a: 1) identificar las características de un socio comercial adecuado, 2) desarrollar directivas y expectativas de trabajo informal y 3) mediar en las diferencias entre los socios. Dado que las asociaciones requieren que exista una comunicación fluida entre los socios para lograr el éxito, el profesional del DO puede preparar el escenario para alcanzar el éxito deseado enseñando a las partes a trabajar juntas de manera eficaz.

### **¡AJUSTE SUS CONTROLES!**

En esta era del trabajo justo-a-tiempo, los líderes deben tener las habilidades requeridas para liderar de forma inmediata y exitosa. Los profesionales de DO necesitan conocer modelos que les permitan evaluar con rapidez y precisión la adecuación del liderazgo a la cultura existente o deseada de una organización. Las viejas formas de pensar tales como dirigir en un solo espacio, requerir el contacto cara a cara y las relaciones que supongan el informe directo exclusivamente, son anacronismos que ya no constituyen la condición sine qua non para el éxito organizacional. Los profesionales de DO innovadores y eficaces se encuentran en una posición única de contribuir a formar directivos que sustituyan las viejas prácticas por un liderazgo con visión de futuro, y que lo construyan como modelo.

¿Dónde encaja *usted* para ayudar a que sus clientes que son líderes, puedan alcanzar este perfeccionamiento organizacional? Le recomendamos dos formas:

1. Ayudar a los directivos a entender por qué estas siete prácticas son necesarias para tener una mayor probabilidad de éxito en sus esfuerzos de cambio;
2. Llevar la teoría a la práctica modelando estas siete nuevas formas de comportamiento y descartando las viejas.

## Referencias

- Coopers & Lybrand (1997). *Coopers & Lybrand International Student Survey Findings Report*.
- Essex, L., & Kusy, M. (1999). *Fast Forward Leadership*. Londres: Financial Times-Prentice Hall.
- Farnady, K. (1998). Brainbase. *Wired*, 6.06, 7.
- Feldman, D. C., Doeringhuas, H. I., & Turnley, W. H. 1994. Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23 (2), 49.
- Hesselbein, F., and Cohen, P. (Eds.) (1999). *Leader to Leader: Enduring Insights From the Drucker Foundation's Award Winning Journal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59.
- Levering, R., & Moskovitz, M. (2000). The 100 best companies to work for. *Fortune*, 141 (1), 82-109.
- Lindstrom, R. (1998). Presentation Intelligence: The evolution of presentations in the new enterprise. *Presentations*, 12 (10), 1-22.
- Peters, T. (octubre de 1996). Think sabbaticals. *Fast Forward*, 1-3.
- Reingold, J. (noviembre de 2000). You can't create a leader in the classroom. *Fast company*, 286-294.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

**Traducción:** Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)

**Revisión:** Alba Hernández  
Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).