

EL LIDERAZGO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA LOGÍSTICA DE LOS NEGOCIOS GLOBALES

LEADERSHIP AND GOOD PRACTICES IN GLOBAL BUSINESSES LOGISTIC

Giuliano Alberto Chavez Salvatierra; Maylis Mesplede;
Yudy Paola Rodríguez Pedraza y Kevin Joel Urbano Chonta.
Estudiantes de la Universidad Ricardo Palma
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.



Recepción: 2016-10-10 / Aceptación: 2016-12-19

RESUMEN

El objetivo es determinar las características de un líder democrático y definir las buenas prácticas que se deben implementar en la gestión logística de los negocios globales a través del análisis de la empresa Walmart. Se determina que un líder democrático se caracteriza por obtener mejores resultados involucrando y motivando a los miembros de su equipo. Además, el desarrollo de una adecuada gestión logística de los negocios globales se basa en llevar a cabo una serie de prácticas que se relacionan entre sí y que constituyen una mejora en la calidad de sus actividades. Un líder democrático está comprometido con el negocio, comparte los beneficios con los miembros de su equipo, los motiva, está dispuesto a escuchar sus ideas e innova en sus proyectos a partir de estas. Por otro lado, el cumplimiento de las buenas prácticas le otorga un valor agregado a la gestión logística.

Palabras claves: Líder, participación, prácticas, logística, negocios.

ABSTRACT

The objective is to determine the characteristics of a democratic leader and define the good practices that must be implemented in the logistic management of the global business through the analysis of the company Walmart. It is determined that a democratic leader is characterized for obtaining the best results involving and motivating the members of his team. Besides, the development of an appropriate logistic management of the global business is based in carrying a serie of practices that are related to each other and that constitute an improvement in the quality of its activities. A democratic leader is compromised by the business, shares the benefits with the members of his team, motivates them, is available to listen their ideas and innovates in their projects. On the other hand, the fulfillment of the good practices gives him a value added to the logistic management.

Key words: Leader, participation, practices, logistics, business.

INTRODUCCIÓN

Gutiérrez (2016) afirma que la gerencia logística moderna debe desempeñar un liderazgo notable en los diferentes ámbitos de la empresa, por medio de directores que, más allá de un conocimiento técnico, logren proyectarse hacia los más altos niveles corporativos de la organización.

En efecto, la comunicación efectiva es la base de la sinergia en las operaciones de una empresa; por ello es imprescindible resaltar el rol de un líder democrático y el impacto de su manejo en la organización, estableciendo así una diferencia con el rol de un líder autoritario.

Otro aspecto importante en la gestión logística de los negocios globales es la determinación de las buenas prácticas. García (2010) en su tesis de maestría propuso un modelo de referencia de la logística, el cual es un instrumento que indica a los empresarios las características gerenciales que determinan una logística de excelencia, permitiéndole diagnosticar el estado de la misma, este Modelo de Referencia del Estado de la Logística cuenta con 13 módulos, para cada módulo se describe el conjunto de prácticas que deben identificar a la logística de excelencia de la empresa; el empleo del modelo permite brindar información de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones empresariales y de alto valor en el orden estratégico, en particular para aquellas decisiones estratégicas que permiten incrementar la competitividad en el entorno actual y futuro.

Los objetivos de la investigación son determinar

las características de un líder democrático y establecer las buenas prácticas que se deben implementar en la gestión logística de los negocios globales a través del análisis de la empresa Walmart.

RESULTADOS

Se considera pertinente dividir la investigación en dos partes: El liderazgo y las buenas prácticas en la gestión logística.

El liderazgo

El liderazgo empresarial es la habilidad que posee el directivo o gerente de una compañía, para lograr captar la voluntad de sus empleados y que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa, de este modo logra que sus colaboradores acepten sus directivas, consejos y sugerencias, de manera positiva, reconociendo en él la capacidad de mando y su competencia organizativa (Grinstein, 2007)

Este concepto permite determinar que el liderazgo debe ser democrático, en efecto, el líder democrático no duda en consultar y evaluar las opiniones de los miembros de su equipo en el proceso de toma de decisiones, a saber, su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado (Becerra, 2014). Esto repercute directamente en la gestión logística y tiene un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo.

Ahora bien, se considera que los aspectos que caracterizan a un líder democrático son:

Comprometerse con el negocio

Tabla 1

Característica de un líder- compromiso con el negocio- Elaboración propia

AUTOR	IDENTIFICADORES	CARACTERÍSTICAS
Sam Walton	Walton aseguraba que venció todos y cada uno de sus errores personales gracias a la gran pasión que sentía por su compañía. "Si te gusta tu trabajo, todos los días tratarás de dar lo mejor que puedas y la gente empezará a contagiarse de esa pasión por tu negocio" (Walton, 2009, citado en Cané, 2016)	a) Reconoce sus errores personales. b) Siente pasión por su compañía. c) Siempre da lo mejor de sí mismo.
Bill Gates	"Nuestro éxito en gran medida se debió a que vivíamos y respirábamos software, solo nos deteníamos para comer y dormir un poco. Trabaja incansablemente, fija tu objetivo y lucha con determinación por alcanzarlo. No te conformes con dar el 100%, ve más allá y se tu quién establece los límites (Amaya, 2009)	d) Trabaja incansablemente. e) Fija su visión y objetivos. f) Lucha con determinación para alcanzar sus propósitos.

Trabajar en equipo, compartir los beneficios con los asociados y tratarlos como compañeros.

Tabla 2

Característica de un líder - trabaja en equipo - Elaboración propia.

AUTOR	IDENTIFICADORES	CARACTERÍSTICAS
Sam Walton	Si el líder trata bien a un socio, podrán trabajar en equipo para superar las expectativas del negocio, el líder de la empresa debe ser el primero en servir y de esta manera, animar a sus socios a hacer lo mismo (Walton, 2009, citado en Cané, 2016)	g) Buena relación con sus compañeros. h) Trabaja en equipo para superar las expectativas. i) Es el primero en servir. j) Se relaciona con todos sin importar su nivel de jerarquía
Bill Gates	Bill Gates decidió aumentar un 15% el gasto de Microsoft en programas de paquetes accionarios para su personal. Y en ese incremento se contempla una serie de beneficios que les permiten reafirmar a los empleados lo bueno que es formar parte de esa compañía (Rojas, 2006)	k) Establece programas para compartir las utilidades con los colaboradores de la empresa.

Motivar a los socios

Tabla 3

Característica de un líder de motivar a los socios - Elaboración propia

AUTOR	PUNTO DE VISTA	CARACTERÍSTICAS
Sam Walton	El líder debe pensar constantemente en formas nuevas y más interesantes para motivar y desafiar a los socios, establecer metas altas, estimular la competencia y mantener a los trabajadores tratando de adivinar cuál será el siguiente paso de la compañía (Walton, 2009, citado en Cané, 2016)	l) Piensa en formas nuevas para motivar a los socios. m) Desafía positivamente las cualidades de sus colaboradores.
Bill Gates	Microsoft abrió las puertas de su Garage en Redmond, este se diseñó con el objetivo de facilitar a los empleados un lugar para llevar a cabo proyectos que les apasionan y que tal vez podrían ayudar a mejorar las finanzas de la empresa (Casserly, 2013)	n) Facilita a los empleados las herramientas para cumplan sus objetivos personales.

Comunicar todo lo que se pueda a los socios y escuchar a todos en la empresa

Tabla 4

Característica de un líder de comunicar y escuchar a los socios- Elaboración propia

AUTOR	IDENTIFICADORES	CARACTERÍSTICAS
Sam Walton	Si no confías en tus trabajadores y no dejas que sepan lo que está ocurriendo, ellos sentirán que no los consideras realmente socios, todos los que laboran contigo merecen saber lo que ocurre en la empresa. Cuando hay secretos vienen los rumores y es ahí cuando la gente desconfía de su líder (Walton, 2009, citado en Cané, 2016)	o) Considera que los colaboradores merecen saber lo que ocurre en la empresa.
Bill Gates	Todos los empleados pueden entrar a mi oficina si tienen una pregunta o una preocupación, una idea para un nuevo producto o ideas acerca de lo que nuestros competidores estaban haciendo. Nadie va a alcanzar el éxito en solitario. Es imprescindible trabajar en equipo y saber delegar en los demás para poder abarcar todos los aspectos necesarios de un negocio (Rodríguez, 2013)	p) Permite que todos los empleados sin importar su nivel de jerarquía expresen sus opiniones. q) Escucha las ideas de los empleados con respecto a nuevos productos o ideas acerca de la competencia. r) Sabe delegar responsabilidades a cada uno de sus colaboradores.

Innovación como fuente de éxito.

Tabla 5

Característica de un líder de innovación - Elaboración propia.

AUTOR	PUNTO DE VISTA	CARACTERÍSTICAS
Sam Walton	“Nada contra la corriente”: Recorre el camino al revés. Si todos están haciéndolo algo de una manera, hay una buena posibilidad de que encuentres un espacio si haces exactamente lo opuesto. (Walton, 2009, citado en Cané, 2016)	s) Reconoce nuevas maneras de hacer las cosas. t) Actúa acorde a las nuevas tendencias.
Bill Gates	Gates confía en que, a pesar de los duros tiempos económicos, la combinación de las innovaciones científicas con socios sólidos que trabajan por el bien de los más pobres del mundo continuará ayudando a mejorar la vida de los seres humanos. (Casserly, 2013)	u) Reconoce que la combinación de las innovaciones científicas con socios sólidos es lo que conduce al éxito.

En síntesis, un líder democrático que cuente con estas características podrá gestionar el manejo de la cultura organizacional de manera adecuada, dando como resultado un mayor rendimiento en la gestión logística.

Las buenas prácticas en la gestión logística.

Para determinar las buenas prácticas en la gestión logística la investigación se basa en el Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia, el cual agrupa 13 módulos, a través de los cuales se describe el conjunto de prácticas que deben identificar a la logística de excelencia de la empresa.

Concepto logístico

Se considera que para que la empresa desempeñe un buen papel en la gestión logística, el requisito básico es reconocer cual es la definición de logística y sus componentes.

Así pues, se establece que el concepto que

mejor se adecúa es el propuesto por el Council Supply Chain Management, el cual lo sintetiza así:

Parte de los proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento efectivo y eficiente de bienes y servicios y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el de consumo, con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente (Supply Chain Management, 2000, citado en Calderón, 2008).

Organización y gestión

En la gestión logística se destacan dos elementos esenciales para un nivel competitivo, los cuales son la organización y la gestión de

los procesos en la cadena de suministro, esto permite que se organicen bien los inventarios y se reduzcan los costos de almacenaje (García, 2010)

Tecnología de la información

La tecnología juega un papel importante en la gestión logística de todas las empresas (García, 2010). En efecto, con el uso de las TICs se disminuye el retardo en el flujo de la información, lo que las convierte en valiosas herramientas para la toma de decisiones acertadas y oportunas.

Sistemas de Software

Para una logística competitiva, en la gestión de cada una de las actividades que se coordinan se deben emplear software apropiados para el tratamiento de la información, lo que ayuda en la toma de decisiones, asimismo se debe tener un determinado nivel de integración de los sistemas informáticos que garantice que las decisiones tomadas por los directivos se apoyan en los resultados obtenidos gracias al uso estos softwares (García, 2010)

Tecnología de almacenaje

La empresa debe aplicar la tecnología de almacenaje, de este modo podrá disponer de manera eficiente, de los distintos almacenes que posee, teniendo así el control de sus inventarios, del mismo modo, la empresa debe aplicar modelos de gestión que le permitan lograr un rápido despacho de la mercancía, considerando siempre la variabilidad e incertidumbre de los medios de transporte, a su

vez manteniendo bajos los niveles de inventarios de tal modo que pueda obtener una alta disponibilidad y rotación de los productos, evitando costos innecesarios (García, 2010)

Tecnología de transporte interno

Con el transporte interno se debe garantizar la ejecución mecanizada de todas las operaciones, con un tratamiento uniforme de la carga y con la identificación permanente de la misma, durante su flujo dentro de la empresa, utilizando métodos formalizados que combinan, la gestión informatizada de la producción, el aprovisionamiento y la distribución, de esta manera se garantiza una elevada oportunidad de satisfacción de las demandas de transporte interno (García, 2010)

Tecnología de transporte externo

El transporte externo de referencia no es solo aquel que cuente con los medios de transporte más adecuados para el tipo de carga, ni el que utilice medios de uniformización de las mismas, sino que estos medios sean integrados con los clientes y con los proveedores, además de existir un sistema formalizado de planificación y control del funcionamiento del sistema de transporte externo, que garantice la máxima utilización de los medios y un nivel elevado de satisfacción de las necesidades de transporte (García, 2010)

Tecnología de manipulación

García (2010) refiere:

Una tecnología de manipulación de referencia es aquella que realiza sus operaciones de carga

y descarga, trabajo interno en los almacenes y talleres de forma mecanizada, dispone de los medios necesarios, y dichas operaciones no produzcan interrupciones en la producción, transporte y almacenaje (p. 66)

De esta manera, el empleo de tecnología en la manipulación de los productos es una práctica clave de la gestión logística, ya que permite una mayor rotación de inventario, lo cual significa que la empresa no tiene que asumir costos elevados asociados al mantenimiento de inventario.

Integración en la cadena de suministro

Este aspecto se considera como un factor clave de ventaja competitiva y precisamente establece la diferencia con la logística clásica; una cadena de suministro integrada se caracteriza por poseer programas conjuntos de mejoras con los proveedores, la utilización de alianzas con los diferentes eslabones de la cadena y la conexión en sus sistemas de información (García, 2010)

Personal

Para alcanzar los objetivos logísticos de la empresa, la firma debe disponer del personal necesario para cubrir las necesidades de operación, de especialistas, de supervisión y gerencia, quienes deben contar con un nivel de formación general satisfactorio, además de una formación especializada en logística de acuerdo a su función por medio de programas formales (García, 2010)

Al mismo tiempo, todo el personal que labora en el sistema logístico debe conocer y dominar

la misión, objetivos, políticas y normas del sistema logístico de la empresa, así como las funciones y la contribución que se espera de cada uno de los colaboradores, para el cumplimiento exitoso de tales elementos.

Rendimientos logísticos

La gestión logística debe ser medida y tiene que ser evaluada, es por ello que la estrategia fundamental en este sentido debe estar dirigida a establecer un sistema de indicadores que permita evaluar sus actividades y que finalmente garantice que el líder logístico obtenga la información necesaria para establecer estrategias que mejoren los niveles de competitividad (García, 2010)

Barreras del entorno

La empresa debe tener bien identificadas las principales barreras que le impone el entorno para el desarrollo de la logística, a través de estudios sistemáticos del mercado y de los factores incidentes, de esta manera, la compañía debe enfocar su plan estratégico en eliminar o compensar la influencia de dichas barreras sobre sus rendimientos (García, 2010)

Logística reversa

Las empresas deben enfocar sus actividades de acuerdo a los principios del desarrollo sostenible. García (2010) afirma:

La aplicación por parte de las empresas de prácticas de producción más limpias, el cumplimiento de las normas y regulaciones medio ambientales, además del tratamiento de desechos, tanto de la producción como los que generan sus productos en los consumidores, son tareas de prioridad en las entidades, además de hacer participe en la cultura de preservación medioambiental a cada uno de sus trabajadores (p.71)

La empresa debe conocer las prácticas referentes a la producción limpia, pues hoy en

ía una empresa que no tenga un enfoque ostensible es menos competitiva, es decir, estionar la producción y distribución de las mercancías en la cadena de suministro aludiendo a los fundamentos de la ecoeficiencia, es una forma de reducir costos y obtener un econocimiento ambiental.

Ahora bien, se pretende determinar las prácticas en la gestión logística que la empresa Walmart lleva a cabo con respecto a cada uno de los módulos.

Tabla 5

Prácticas que la empresa Walmart ejecuta con respecto a los 13 módulos- Elaboración propia.

MÓDULO	PRÁCTICA DE WALMART
1	El concepto que la empresa Walmart tiene de logística es: “Es el área que se encarga de administrar el flujo de información y materiales dentro de la Cadena de Abastecimiento. Nuestro objetivo es brindar un servicio al menor costo posible cumpliendo plenamente las necesidades del cliente. (walmartmexicoycam.com/proveedores)
2	Walmart se encarga de administrar el flujo de información y materiales dentro de la cadena de abastecimiento. Su objetivo es brindar un servicio al menor costo posible cumpliendo plenamente las necesidades del cliente, ya que su modelo de negocio permite a los consumidores ahorrar dinero y vivir mejor. En su transición de minorista regional a una potencia mundial, Walmart se ha convertido en sinónimo de éxito en términos de gestión de cadena de suministro.(walmartmexicoycam.com/proveedores)
3	Wal-Mart fue la primera empresa en utilizar un sistema de información basado en computadoras para rastrear las ventas de las tiendas y transmitir esta información de inmediato a los proveedores. La información proporcionada por sistemas de cómputo fue empleada para determinar la estrategia de precios y almacenamiento, así como mejorar el control y manejo de los inventarios (INITE, 2014)
4	Walmart fue la primera en implementar el uso de los códigos de barra UPC (Universal Product Code), con el que se puede coleccionar información a nivel de tienda y ser analizada inmediatamente; también desarrolló una tecnología llamada RetailLink, que establece mejoras en la integración de la cadena de suministros. (https://www.linkedin.com/pulse/walmart-una-cadena-de-suministro-incre%C3%ADblemente-exitosa-cdi-gs1-peru)

MÓDULO PRÁCTICA DE WALMART

- 5 Wal-Mart incursionó en un sistema de distribución radial, en el cual los almacenes centrales de distribución se ubican estratégicamente para abastecer grupos de tiendas; esta situación ayudó a reducir costos logísticos y de existencia (INITE, 2014)
- 6 No se han encontrado resultados
- 7 No se han encontrado resultados
- 8 Walmart incluye entre sus prácticas logísticas el cross-docking, el cual se refiere a la “transferencia directa de productos desde un camión de entrada a otro de salida, sin utilizar almacenamiento extra” (<https://www.linkedin.com/pulse/walmart-una-cadena-de-suministro-incre%C3%ADblemente-exitosa-cdi-gs1-peru>)
Ello le permite evitar mantener el inventario parado por largos periodos de tiempo; ya que los productos son enviados por los proveedores a los almacenes y luego; automáticamente, son re-enviados a las tiendas.
- 9 Walmart establece alianzas estratégicas con sus proveedores. Ha mejorado su cadena de suministro a través de varias herramientas que le permiten integrarse con otros actores de la cadena; entre ellas el programa “Retail Link”, por el cual se proporciona a los proveedores datos relacionados con los puntos de venta, para que ellos pudieran analizar las ventas durante los dos últimos años, y validen el nivel de existencias de sus productos. Además, lo anterior le permite tener fuentes de datos en tiempo real, facilitando el trabajo de sus proveedores y asegurando la agilidad y asertividad en las respuestas.(Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, 2014)
- 10 La labor de Walmart en materia de reclutamiento y selección consiste en incorporar y contar con trabajadores íntegros, con una actitud positiva hacia el aprendizaje, que les permita adoptar el estilo de trabajo de nuestra Compañía, el cual está orientado a la búsqueda de la excelencia a través de la mejora continua del quehacer diario. Esta excelencia les permitirá cumplir el desafío permanente de entregar una experiencia de compra única a nuestros clientes. (walmartmexicoycam.com/proveedores)
- 11 No se han encontrado resultados
- 12 Entre las prácticas referentes a este módulo Walmart se destaca en el empleo de dos, la primera hace referencia a la aplicación sistemática de Benchmarking que permite conocer cómo los competidores neutralizan los efectos negativos de las barreras existentes en el entorno en que ambos trabajan y la segunda consiste en que todo el personal debe conocer cuáles son las barreras existentes y cuál es la estrategia de la empresa para contrarrestar dichas barreras.
(<https://www.linkedin.com/pulse/walmart-una-cadena-de-suministro-incre%C3%ADblemente-exitosa-cdi-gs1-peru>)

MÓDULO PRÁCTICA DE WALMART

- 13 Walmart en su afán de preservar el medioambiente ha optado por implementar elementos que contribuyan a la sustentabilidad:
- Agua.
- Regaderas ahorradoras.
 - Plantas de tratamiento de aguas residuales (dos en funcionamiento).
 - Sistemas de refrigeración que trabajan con agua tratada, disminuyendo el consumo de agua potable (10 000 l diarios aproximadamente)
- Energía.
- Iluminación interna y externa con lámparas de T5, lo que brinda un ahorro de 25% en consumo de energía eléctrica
- Residuos.
- Reciclaje de cartón a través de la colocación de una máquina compactadora (Acevedo, 2012).

DISCUSIÓN

En función de lo encontrado se determina que un gran líder tiene la habilidad de obtener los mejores resultados con la participación de su equipo, en efecto, un líder democrático está comprometido con el negocio, además, comparte los beneficios con los miembros de su equipo, motivándolos constantemente en el desarrollo de las actividades, igualmente comunica todo lo que se pueda a sus asociados y está dispuesto a escuchar sus ideas, buscando mejorar continuamente e innovar.

En síntesis, un líder que cuente con estas características podrá gestionar el manejo de la cultura organizacional eficientemente, esto genera en primer lugar, una mayor participación de los miembros de la empresa y en segundo lugar un mayor rendimiento en su gestión logística.

Con respecto a las buenas practicas que se deben llevar a cabo en la gestión logística de

los negocios globales, se establece que estas pueden ser agrupadas en 13 módulos, la práctica de cada módulo es interdependiente, es decir, que los módulos se relacionan entre sí, de esta manera, el gestor logístico debe enfocarse en el cumplimiento y la sinergia de cada una de ellas, lo cual permite que se mejore el sistema logístico en su totalidad.

En suma, llevar a cabo las prácticas descritas generará un valor agregado a las actividades de la empresa.

REFERENCIAS

- Acevedo, G. (2012). La red logística de Walmart, majestuosa. Obtenido 2016-10-09 de <https://www.mundohvacr.com.mx/mundo/2011/12/la-red-logistica-de-walmart-majestuosa/>
- Amaya, E. (2009). 10 Secretos de negocios que Bill Gates aplicó para llevar al éxito a Microsoft. Obtenido 2016-01-19 de <http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/01/10-secretos-de-negocios-que-bill-gates.html>

Becerra, R. (2014). Formas y estilos de liderazgo empresarial. [Blog]. Obtenido 2016-05-26 de <http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-Cu-l-es-el-tuyo>

Calderón, J. (2008). ¿Qué es logística? Obtenido 2016-08-11 de <https://logistweb.wordpress.com/tag/que-es-logistica/>

Cané, M. (2016). Las 10 reglas de Sam Walton. Obtenido de <http://www.sergerente.net/las-10-reglas-de-sam-walton-fundador-de-walmart>

Casserly, M. (2013). 9 cosas que Microsoft aprendió de sus empleados. Obtenido 2016-07-25 de <http://www.forbes.com.mx/9-cosas-que-microsoft-aprendio-de-sus-empleados/#gs.T1CO3KM>

García, J. (2010). *Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial*. (Tesis para optar el grado de de Maestría). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, La Habana, Cuba.

Gristein, C. (2007). Logística con "L" de liderazgo. Obtenido 2016-02-21 de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4108-logistica-l-liderazgo>

Gutierrez, R. (2016). El liderazgo desde la logística. Obtenido 2016 – 02 -22 de <http://revistadelogistica.com/actualidad/el-liderazgo-desde-la-logistica/>

Instituto de Investigación de Tecnología Educativa. (2014). Caso Walmart. Recuperado desde http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w244w/caso4/descargable_caso3.pdf

Rodríguez, L. (2013). Los ocho principios que llevaron a Bill Gates a alcanzar el éxito. Obtenido 2016-03-01 de <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/4641563/03/13/Los-ocho-principios-que-llevaron-a-Bill-Gates-a-alcanzar-el-exito.html>

Rojas, A. (2006). Bill Gates les ofrece más beneficios a sus empleados. Obtenido 2016-05-22 de <http://www.iprofesional.com/notas/28385-Bill-Gates-les-ofrece-ms-beneficios-a-sus-empleados>

Correo electrónico para correspondencia

nikemilan_1_11@hotmail.com