“Cómo somos y cómo nos ven”

Proyectos Internacionales en y con América Latina

Marina D. Crosby, Presidenta, 2Americas Corp.

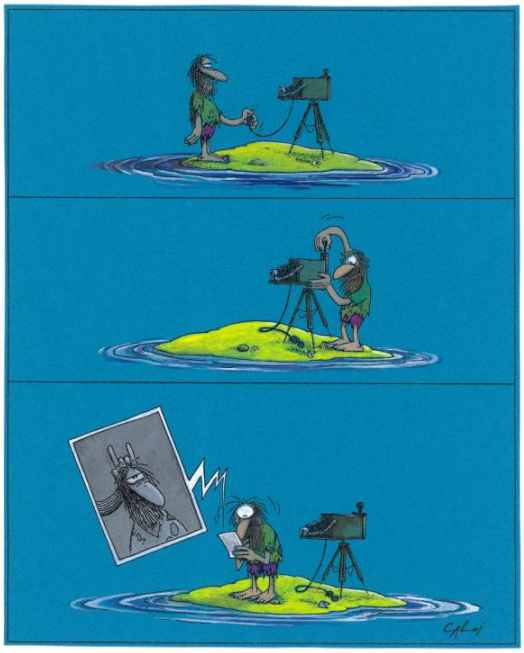
© Marina D. Crosby. Todos los derechos reservados. Secciones cortas de texto, que no excedan los dos párrafos, pueden ser usadas como cita sin permiso explícito en tanto y en cuanto reconozcan los derechos de la autora y la fuente, incluyendo el signo ©.

Resumen

Todo Gerente de Proyectos con experiencia internacional conoce las consecuencias de trabajar con gente de distintas nacionalidades, culturas e idiosincrasias. Lo inesperado pasa a ser la norma en muchos casos, sobre todo si el concepto de lo esperado es demasiado estrecho. (ver cuadro 1)

Existe un folklore particular con respecto al estilo de trabajo Latinoamericano. Esta visión se basa, por un lado, en hechos de la realidad y por otro en el desconocimiento de las causas de esos comportamientos. Nosotros mismos, los ciudadanos de esta fascinante región, no sabemos bien porqué no logramos alcanzar algunos estándares de operación de Europa o Estados Unidos. Tampoco estamos seguros de que esos lineamientos nos lleven al éxito en nuestros países pero de todos modos nuestra formación y el escenario económico mundial nos ponen en posición de copiar.

Este trabajo intenta correr el velo del estereotipo para ver qué hacemos bien, incluso mejor que otros, y qué nos convendría cambiar para ser mejores Gerentes de Proyecto en este mundo cada vez mas globalizado.



Cuadro 1: Chiste grafico por Caloi
Fuente www.caloi.com

Introducción

Hablar y generalizar sobre América Latina es como tratar de generalizar sobre Europa como si fuera un conjunto homogéneo. Incluso dentro de un mismo país generalizar es de poco valor. Hay que tomar las genralizaciones como aproximaciones al tema y no como sentencias taxativas en este trabajo.

Los Latinoamericanos tenemos un conjunto de capacidades distinto al de otras regiones. Ni mejor ni peor pero con valor propio. Nuestras capacidades son útiles para ciertas circunstancias y tienen beneficios intrínsecos. Tenemos que aprender a mostrar esos beneficios de trabajar con Latinoamericanos porque no suelen ser apreciados. Nuestros talentos son muy útiles en el mundo de la Gerencia de Proyectos, tenemos que conocerlos de manera sistemática y darlos a conocer.

Metodología

Esta publicación no se basa en una investigación formal pero es parte de un esfuerzo consistente que comenzó en Buenos Aires en el 2002. La conferencia y la publicación se ajustan a las inquietudes de la audiencia. Esta es la cuarta vez que se utiliza este formato. La primera vez en el Capítulo de PMI en Buenos Aires en Agosto del 2002 “Desafíos Particulares de los Proyectos Internacionales”. La segunda vez en el Capítulo de PMI en Carolina del Norte en Agosto del 2003 “International Projects with Latin America”. Más tarde, en el Congreso de Europa, Medio Oriente y África en Praga, República Checa en Abril de 2004 con el mismo título.

Esta vez, en Buenos Aires, la conferencia se enfoca desde el punto de vista Latinoamericano, explicando nuestro comportamiento, cómo es percibido y qué efecto tiene en los proyectos en los que participamos. Queremos "manejar las diferencias" en lugar de sufrirlas. Estas diferencias no se pueden suprimir pero pueden utilizarse de manera productiva para ser más exitosos en nuestros proyectos. En el mundo de hoy la mayoría de las organizaciones en América Latina interactúan con extranjeros de una u otra manera.

Las personas que planean asistir y gente de todo el mundo han completado el siguiente cuestionario www.2americas.com/events/news001.htm:

1. ¿Alguna vez trabajó en un Proyecto con personas de América Latina o, si es de América Latina, alguna vez trabajó en un Proyecto Internacional?
2. ¿Quién era el dueño del Proyecto? ¿De qué país o cultura?
3. Por favor enumere 3 obstáculos con los que haya lidiado y que considera originados en diferencias culturales. Nombre el país de origen de los protagonistas si lo considera relevante.
4. ¿Cómo resolvió estos desafíos?
5. ¿Quedaron dificultades que no pudo resolver en el contexto de las herramientas de Gerencia de Proyectos?

Cuadro 2: Cuestionario utilizado para la recolección de información en eventos del PMI

Como las respuestas varían de audiencia a audiencia, las conferencias nunca son iguales. No sólo se seleccionan las dificultades a tratar sino el punto de vista desde el que se abordan los temas para que puedan aplicar las sugerencias inmediatamente a su trabajo diario.

Desafíos más* reportados por Latinoamericanos

- Pocos Recursos
  - Porque se desconocen los costos locales
  - Se espera del equipo en América Latina el mismo nivel de conocimiento sin el dinero para el entrenamiento
- Desconocimiento (de los miembros que no son locales)
  - De las herramientas necesarias localmente
  - De los problemas locales
  - De las expectativas y motivaciones locales
  - De lo que cuesta y tarda hacer las cosas localmente
  - De la Burocracia local
  - De la brecha de conocimiento (no saben que no saben)
  - De la rivalidad entre países de Latinoamérica
- Comunicación ruidosa, complicada por distintos factores:
  - Idioma
  - Prejuicio muy enraizado con respecto a los demás que deja pocas posibilidades para el desarrollo del equipo (por país, cultura, clase, género, etc.)
  - Diferencias de "jerga" profesional
  - Enredos con códigos, supuestos, expectativas, etc. (Si quiere decir: si, entiendo; o si, estoy de acuerdo; o si, lo voy a hacer, etc.)
  - La conciencia de "clase" y la relación con la "autoridad"
  - Como herramienta para obstaculizar o como excusa cuando son otras cosas las que fallan
- Manejo "inesperado" del Tiempo
  - Siempre nos parece que el otro maneja el tiempo de manera inapropiada o irrealista
  - Relevancia de los horarios
    - Comienzo y fin de reuniones
    - Comienzo y fin del día o semana de trabajo
- Manejo de la información
  - Presentación parcial o incompleta
  - Descripciones inexactas al servicio de salvar una postura
- Alineación de Objetivos
  - Abandono del proyecto una vez cumplida la agenda individual
  - Prioridad baja para los proyectos en América Latina

  - Enfoque irrelevante de la venta y la motivación del proyecto
- Distintos grados de planificación, seguimiento y control de los proyectos
  - Informalidad Vs. formalidad
  - Varios planes paralelos en caso de estar en escenario a, b o c
  - Falta de responsabilidad ("accountability" no tiene traducción aún al Español)
  - El poder informal por sobre todo lo acordado
  - Grados de análisis necesario vs. excesivo
  - Reuniones desorganizadas que no cumplen su objetivo (¿todos tenían el mismo objetivo?)
- Falta de confianza
  - En el Gerente de Proyecto extranjero
  - En el objetivo del proyecto
- Diferencia de Estilo de Trabajo
  - Uso de herramientas, por ejemplo técnica de relevamiento muy distinta en el mismo equipo de trabajo
  - Técnicas de Gerencia
  - Técnicas de Motivación
  - Manejos políticos dentro de las organizaciones

Muchos de estos desafíos se plantean porque el ambiente cultural, social, político y de negocios es distinto en América Latina. Pasemos a explicar algunas diferencias fundamentales.

Nota de la autora: Para obtener los detalles de lo reportado por personas de Europa y Estados Unidos de Norteamérica sobre las dificultados en de los proyectos en y con América Latina, referirse Crosby, M. (2004, April). *International Projects with Latin America*. Paper presented at PMI Global Congress 2004 - Prague, Prague, Czech Republic

***** Hubo otros desafíos reportados que creo que se dieron más por motivos personales individuales que por motivos culturales.

Inestabilidad Vs. Estabilidad

En un ambiente estable donde un alto porcentaje de los supuestos que se tienen en cuenta al planificar, suceden de manera esperada, es fácil atribuir el resultado de un proyecto a las habilidades de su gerente y el equipo de proyecto. Parte de la dificultad de asumir la responsabilidad de un proyecto en un ambiente inestable es que el éxito o el fracaso del proyecto no tienen una relación tan directa con las habilidades o el empeño del gerente y su equipo. Si el gerente de proyecto o su equipo son ineptos es muy posible que el proyecto fracase pero aún cuando fueran muy aptos y laboriosos, cambios en el ambiente del proyecto podrían dictaminar su fracaso. Ante el fracaso la reacción externa al equipo es negativa y a nadie le interesa entrar en detalles sobre las causas. En estos casos un grupo de personas que trabajó muy bien termina con la mancha del fracaso aún cunado las causas estaban fuera de su alcance.

La realidad es que cuando hay cambios relevantes en un escenario estable como el de EEUU o Europa Occidental los proyectos se replantean así como los planes y los presupuestos. En América Latina es más común que se pretenda seguir "a como de lugar" sin molestar a la "autoridad" con las noticias de cambios inesperados. Por su parte, la "autoridad", finge desconocimiento o tiene auténtica ignorancia sobre la situación del proyecto conservando así sus expectativas originales.

Chile, uno de los países más estables de América Latina, disfruta de una saludable relación comercial con los Estados Unidos. La estabilidad Chilena les permite actuar y hacer transacciones de manera similar a la Americana.

Único Vs. Estándar

La lista de dificultades que los Latinoamericanos tenemos a la hora de participar en proyectos internacionales es muy larga. Es mucho más larga que la que tienen los Americanos con respecto a nosotros. Sin embrago para nosotros es mas fácil hacer negocios con ellos que para ellos hacer negocios con nosotros. ¿Por qué nuestra lista de problemas es más larga?

Cuando alguien acostumbrado a un ambiente altamente estandarizado encuentra excepciones las cuenta como un estándar roto. Por ejemplo: informalidad, mal manejo del tiempo, problemas de género. Cada ítem incluye todos los casos donde esa persona encontró que no se seguía el estándar.

Cuando una persona no tiene un esquema de estandarización describe un obstáculo en términos del obstáculo en particular. Se describe el hecho o la característica en si y no como un desvío del estándar. Por esto es que nuestra lista de desafíos es más larga y detallada y no se refiere al desvío de un estándar sino al desvío de la expectativa individual. Esa expectativa varía de país a país en la región haciendo la tarea difícil inclusive entre nosotros los Latinoamericanos.

Cuando hablamos en América Latina tenemos que escuchar lo que el otro dice con atención porque es muy posible que me diga algo de una manera que nunca escuché antes, aunque el concepto me sea familiar. En EEUU hay que tener mucho cuidado de no usar determinadas palabras que, aunque tienen un sentido amplio en el diccionario, solo se usan en determinado contexto. La gente esta entrenada para escuchar menos pero entender el uso de "palabras clave". Hablan mucho menos y de manera más estandarizada. Cada conversación no es un acto de creación y sino un acto de comunicación lo más sucinta posible.

Al hablar y escribir, yo espero que escuchen y lean lo que yo estoy diciendo con mi peculiaridad y mi enfoque, sin perder la sutileza. Es más fácil conseguir eso de una audiencia Latinoamericana acostumbrada a vivir con menor grado de estandarización.

Flexible Vs. Rígido

Ante un ambiente cambiante es muy común encontrar gente flexible, acostumbrada a cambiar de estrategia rápidamente. Lo que hoy funciona, puede o no, funcionar mañana porque el entorno puede no ser el mismo. En cambio, en mercados donde la estabilidad es menos esquiva, la gente establece lo que entiende como "la mejor manera de hacer esto" y lo sigue haciendo igual.

En cada extremo de este espectro la estrategia tiene sentido. Si funciona no se arregla y si no funciona se cambia. El problema se plantea cuando alguien en un lugar estable pretende instalar una metodología rígida en un lugar inestable. No se trata de la recepción que tenga este emprendimiento ni de buena voluntad, se trata de que cuando exista un cambio el plan deberá ser ajustado y si es muy rígido habrá fricción y luego fracaso.

A veces es difícil explicar que es cierto el dicho: *lo perfecto es enemigo de lo bueno,* y que lo bueno es bueno. En América Latina esta suerte de resignación es un ejercicio diario. Si se hace con medida o en exceso dependerá del *criterio* de la gente involucrada.

Criterio Vs. Regla

Cuando la idea es hacer las cosas como se hicieron siempre lo que uno debe saber es: cómo se hicieron siempre. Lo que uno aprende es la regla. Cuando los Americanos o Europeos Occidentales hablan de comunicar expectativas, muchas veces lo que hacen es pasar el reglamento. Ante estas situaciones esperamos de ustedes estas reacciones.

Nuevamente todo esto funciona en un ambiente estable. En América Latina lo más valioso es tener un criterio afilado, sazonado, trabajado, en fin; un buen criterio. No es tan importante seguir la regla como poder diagnosticar la situación y decidir, in situ, qué hacer.

Para alguien ajeno a nuestro ambiente nuestra permanente creatividad a la hora de tomar decisiones es desconcertante. Y esto, el desconcierto, es lo más dominante en los proyectos multiculturales. Es importante destacar que el Gerente de Proyectos desconcertado tiene que hacer un esfuerzo por sobreponerse y evaluar el resultado de esta movida o hecho inesperado. Para los Latinoamericanos esto es incómodo pero cotidiano para los Americanos en general esto, como modo de trabajo, es inaceptable.

Usando nuestro Cuadro 1, el personaje puede estar desconcertado y quedarse en la imposibilidad de haya alguien más en la isla que, además, le esté haciendo una broma arruinando su foto. O, puede celebrar que hay alguien más en la isla para hacerle compañía, incluso, planear y ejecutar el regreso a tierra firme. Siguiendo todavía más el análisis abierto y positivo, esta persona que descubrió en la isla tiene una característica muy útil: sentido del humor.

Dicho todo esto yo cambio 5 personas que siguen la regla por una persona con criterio en un equipo. Cuando se trabaja en un ambiente donde las reglas cambian las personas con criterio son el único pilar del proyecto mientras los planes y presupuestos de ajustan, si es que alguna vez se ajustan.

¿Es todo esto un riesgo para nuestro proyecto?

¡NO! Las diferencias culturales son una **CERTEZA** en los proyectos internacionales y, muchas veces, en proyectos netamente nacionales también. El riesgo esta en el éxito o fracaso de nuestro abordaje. Sabiendo que van a existir diferencias culturales y que van a impactar el proyecto, tenemos que tener una estrategia para minimizar el impacto y, a partir de ahí, analizar el riesgo de que de que este acercamiento no sea apropiado. El plan, que puede ser tan simple como usar gente con experiencia en proyectos similares o muy complejo con entrenamientos e inmersiones, tiene que existir porque el obstáculo va a existir.

No adhiero al concepto de Riesgo cuando se refiere a lo multicultural porque induce a pensar que puede o no pasar. Sobre todo en América Latina, si tratamos algo como un riesgo aumentan las posibilidades de no prepararse porque hay muchos otros riesgos. Pocas veces los proyectos en nuestra región tienen los recursos necesarios para proveer para un análisis de riesgo exhaustivo y sus planes respectivos de contingencia. En el momento en que las diferencias culturales se consideran un riesgo caen al fondo de una lista enorme de riesgos.

Soluciones Propuestas

¿Qué hacemos con esta larga lista de desafíos? ¡Los abordamos de frente y de entrada! No debemos esperar que el foráneo los solucione o mitigue porque él o ella muchas veces ni se dan cuenta de los problemas que vemos nosotros. En general cuando un gerente de proyecto Latinoamericano gerencia un proyecto cuyo dueño es extranjero, gran parte de su trabajo es actuar de interfaz. El Americano o Europeo Occidental ve, a través de este gerente, una versión suavizada y simplificada, traducida a muchos niveles, no solo a nivel idioma.

El no ver toda la realidad con sus matices impide al extranjero valorar lo que este gerente y su equipo están haciendo por el proyecto. ¡Nosotros mismos le quitamos visibilidad a nuestro trabajo!

Hay que abrir el juego. Si el equipo es internacional hay que abordar las diferencias culturales de entrada. En nuestra práctica profesional tomamos 2 acercamientos complementarios en los proyectos internacionales. Por un lado trabajamos sobre las personas y por otro sobre la comunicación.

Recursos Humanos

Desde la concepción del proyecto el aspecto cultural tiene que estar sobre la mesa. Empezando por el reclutamiento, las necesidades culturales deben estar al mismo nivel de las técnicas porque son igual de importantes a la hora del éxito o el fracaso. Es más, en muchos casos los conocimientos técnicos son más fáciles de incorporar que la capacidad de lidiar con gente que percibimos como muy distinta a nosotros.

La experiencia anterior con proyectos internacionales puede ser algo deseable a la hora reclutar en tanto y en cuanto exista prueba de que la persona fue idónea en el proyecto. Es muy común encontrar gerentes de proyecto extranjeros con experiencia en América Latina que simplemente forzaron las situaciones, impusieron su estilo y tuvieron un éxito relativo pero con un costo muy alto de RRHH locales.

¿Qué debemos buscar para reclutar nuestro equipo? Básicamente gente con **experiencia de trabajo y vida en ambientes altamente inestables y con bajo nivel de estandarización**. Además **gente flexible y con buen criterio**. Estos criterios de selección pueden ser difíciles de seguir para un Ingeniero, Administrador, Contador, etc. Pero no son complicados para expertos en RRHH, Psicólogos, Psicopedagogos, etc. Podemos agregar: paciencia, tolerancia, sentido del humor, curiosidad y una actitud de vida que favorece el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional.

A la hora de evaluar al equipo hay que ser consistentes con nuestro criterio de selección y no castigarlos por las mismas características por las que los elegimos. Lo que buscamos al seleccionar personal tiene que ser lo mismo que premiamos a la hora de las evaluaciones o estaremos dando un doble mensaje.

La capacidad de trabajo en equipo se vuelve esencial en los proyectos multiculturales. Si hemos identificado que la cohesión en un equipo Latinoamericano se debe más a la identificación personal que a las capacidades profesionales debemos ayudar a que esas relaciones personales se establezcan. En otras palabras, Si la dinámica necesaria es la de la afinidad personal, entonces hay que trabajar con el equipo en esos términos. Los cursos de desarrollo de equipo importados de otros lados no son los más adecuados. Todos los hemos hecho y nos hemos sonreído, sino en público, en privado.

A la hora de motivar, hay me motivar con algo que motive. Cada equipo requiere de un tiempo de relevamiento hasta que se descubre sus intereses. ¿Más trabajo que aplicar un motivador enlatado? Si, pero también mejor resultado. Si el equipo tiene mujeres, hay que prestar atención. Muchas veces lo que las mujeres necesitamos es un poco de sensibilidad hacia nuestra vida multifacética y multitarea para dar el 120 % de nosotras. Trabajar desde la casa, horarios flexibles, etc. dan un gran resultado sobre todo en grupos con mamás y, por qué no, con papás.

Comunicación

A la hora de establecer el plan de comunicación, nuevamente hay que recordar que vamos a comunicarnos entre personas de distintos países, que esperan recibir distinto tipo de comunicaciones y que leen y escriben en distinto idioma regularmente. Cualquier buen plan de comunicaciones tiene en cuenta la información a transmitir y los estilos de comunicación de los receptores. En este caso además hay que recordar cuestiones de status y manejo de poder. Una persona más o menos en la lista de distribución pude no tener importancia o ser un hecho gravísimo dependiendo de quien es la persona y de dónde. La experiencia en comunicaciones locales es fundamental.

Nosotros sugerimos una nueva salida al Plan de Comunicaciones: **Proceso para lidiar con problemas de comunicación a raíz de las diferencias culturales**. De este modo, cuando el obstáculo se presenta se sabe como actuar. La mejor manera es invitar un facilitador profesional a devanar la madeja y aclarar las cosas antes de que se conviertan en un problema.

No Olvidar…

Que el tiempo pasa rápido cuando uno se divierte. Si disfrutamos de estos desafíos, los tomamos como oportunidades de crecimiento profesional y personal. Si usamos el sentido del humor, la paciencia, la tolerancia y el amor a nuestro trabajo, los proyectos internacionales se vuelven experiencias muy satisfactorias. De hecho, mucha de la gente que contestó la encuesta mencionó estas capacidades personales como herramientas fundamentales en este tipo de proyecto.

Pregúntese: **"¿Quiero tener razón o quiero tener éxito en el proyecto?"** versión libre de la frase original "¿Quiero tener razón o ser feliz?" (Mentruyt, 2002) Lo importante es llevar el proyecto a buen puerto sin destruir a las personas involucradas y eso, a veces requiere, que nos flexibilicemos y cedamos.

Como soy Porteña (nacida en la ciudad de Buenos Aires) quise ilustrar con un Tango, pero no pude encontrar uno que me ayude a explicar. Voy a decirlo con sabor Caribeño: "Levántense y gocen que la vida es corta. / Alégrense por fin que lo demás no importa." ("Ayer", letra y música Juanito R. Márquez, popularizada por Gloria Estefan en "Mi tierra" 1993). Y sigue, casi dedicado a nosotros los Gerentes de Proyecto, con alusión a las lecciones aprendidas: "Oigan bien sin temor lo que enseña/ la vida señores. / ¡No te busques otra herida con el mismo error!/ ¡Oigan bien!".

Si no podemos recurrir a ese tipo de sensación cuando un proyecto internacional nos abruma, mejor dedicarnos a otro tipo de proyecto con menor desafío cultural.

Mapeo sobre el PMBOK

¿Dónde incluir estas soluciones en el contexto del PMBOK©? Las siguientes son secciones ideales para insertar las técnicas y herramientas propuestas. Los títulos y la indexación pertenecen al PMBOK edición 2000 en Español. La letras E, S y H & T indican si se trata de una entrada de proceso (E), herramientas y técnicas (H & T) o una salida (S).

Gestión de Recursos Humanos del Proyecto

- 9.1 Planificación de la organización
  - Interfaces del Proyecto (E)
  - Requerimientos de Personal (E)
  - Restricciones (E)
  - Análisis de los interesados en el proyecto (H & T)
  - Plan de gestión del personal(S)
  - Detalles de respaldo (S)
    - Impacto organizacional
    - Necesidades de entrenamiento
- 9.2. Adquisición de personal
  - Descripción del personal disponible (E)
  - Practicas de reclutamiento (E)
- 9.3 Desarrollo del Equipo
  - Actividades para la formación de equipo (H & T) (para equipos multiculturales)
  - Sistemas de recompensa y reconocimiento (H & T)
  - Entrenamiento (H & T)
  - Entradas para evaluaciones del desempeño (S)

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

- 10.1 Planificación de las Comunicaciones
  - Requerimientos de Comunicaciones, Restricciones, Hipótesis (E)
  - Análisis de los interesados en el proyecto (H & T)
  - **Nueva Salida sugerida**: "Cómo lidiar con problemas de comunicación a raíz de diferencias culturales", Sugiero que haya un plan o una guía de pasos a seguir cuando esto se presenta.
- 10.3 Informes de Rendimiento
  - Revisiones de rendimiento (H & T)
- 10.4 Cierre Administrativo
  - Lecciones aprendidas (S)

El próximo paso

Está en nosotros, los gerentes de proyecto de América Latina, avanzar en la idea de que nuestras capacidades también tienen valor. **Está en nosotros** saber que el poder puede estar en otro lado pero nosotros también tenemos conocimiento. ¿Los sabemos? A medias, tenemos que afianzarlo. Las realidades económicas mundiales nos deprimen y nos ponen en una posición subalterna a las potencias internacionales, pero tenemos conocimiento y técnica.

Al recolectar la información de muchas personas que entraron generosa y voluntariamente a la página mencionada en el cuadro 2, es evidente que nosotros nos medimos, bajo protesta, con parámetros ajenos que no aprecian nuestras capacidades. En un proyecto que se atrasa, vemos eso, que se atrasa, lo mismo que ven los de afuera. Nos olvidamos de ver que cambió TODO menos el objetivo del proyecto y que, a pesar de eso, el proyecto fue un éxito en sólo x meses mas. A veces lo vemos y lo decimos informalmente pero no tenemos la metodología formalizada para medir nuestro rendimiento en nuestra región.

Tenemos talentos especiales. Cuando nos sintamos más cómodos con esta idea, cuando creamos que es cierta y no una justificación para nuestros malos hábitos podremos salir a venderla. Tenemos capacidades que no tienen otros

países y que son necesarias para el éxito en América Latina y otras regiones emergentes. Tenemos que agregar nuestras propias medidas de éxito y usarlas a la hora de evaluar los proyectos.

No somos un "desvío" de la norma, tenemos otra norma con valor en la mayor parte del mundo. Lideremos el cambio de la tolerancia a la PRODUCTIVIDAD revalorando nuestro aporte.

Referencias

Allende, I. (2003) *Mi País Inventado.* New York: HarperCollins
Brown Griggs, L., Louw, L-L. (1995) *Valuing Diversity.* New York: McGraw-Hill, Inc
Byham, W. C. (1988) *Zapp! The Lightning of Empowerment.* New York: Ballantine Books
Crosby, M. (2004, April). *International Projects with Latin America*. Paper presented at PMI Global Congress 2004 - Prague, Prague, Czech Republic
Daniels, W. R. (1986) *Group Power I: A Manager's Guide to Using Task-Force Meetings.* San Diego, California: University Associates, Inc.
Daniels, W. R. (1986) *Group Power II: A Manager's Guide to Conducting Regular Meetings.* San Diego, California: Pfeiffer & Company
Davidson Frame, J. (1987) *Managing Projects in Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, Inc
Fernandez, J. P. (1999) *Race, Gender & Rhetoric.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc
Fisher, R., Ury, William (1991) *Getting to Yes.* New York: Penguin Books
Lewis, D. (1996) *How to get your Message Across.* New York: Barnes and Noble Books
Mentruyt, O. (2002) *Diez Puertas para ser Feliz.* Buenos Aires: Lugar
Project Management Institute (2000) *A Guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK®)* Spanish Edition 2002) Newton Square, PA: Project Management Institute.
Rivers, F. (1996) *The Way of the Owl.* San Francisco: HarperCollins
Robbins, S. P. (1997) *Essentials of Organizational Behaviour.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.
Ropp, Steve C. (2003) Latin America. *The World Book Encyclopaedia* (2003 Ed. Vol. 12) Chicago: World Book, Inc.
Trompennars, Fons (1993) *Riding the Waves of Culture*