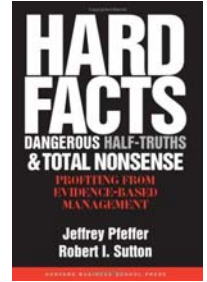




## Hechos concretos, medias verdades peligrosas y absoluto sinsentido

Beneficiándose de la gerencia basada en evidencias

por Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton



### RESUMEN EJECUTIVO

El mundo comercial y gerencial está repleto de axiomas que todo el mundo sigue ciegamente. Por lo general, estos axiomas no se sustentan sobre hechos empíricos o comprobables sino sobre creencias de origen dudoso. Se trata pues de medias verdades.

Y el problema es que cualquier organización o compañía que base su quehacer en dichos axiomas sufrirá tarde o temprano las consecuencias de no planificar a partir de hechos fehacientes. Para que una organización pueda librarse de esta situación, debe implementar los principios de la llamada gerencia basada en evidencias.

Según esta última, todas las decisiones de la organización deben ser tomadas a partir de hechos patentes y comprobables empíricamente. Entre los temas tratados en el presente libro están: el saber gerencial de hoy en día, medias verdades propias del mundo comercial y cómo implementar la gerencia basada en evidencias.

### Lo que hoy en día consideramos saber gerencial

Las tres fuentes comunes de malas decisiones gerenciales son:

1. Evaluaciones comparativas casuales: tomar una idea que ha funcionado bien en otra firma y aplicarla a nuestro negocio sin determinar antes la viabilidad de la misma.
2. Seguir haciendo lo que ha funcionado en el pasado: asumiendo que las condiciones del mercado serán similares o idénticas.
3. Seguir ideologías populares pero que no han sido probadas: como los proyectos de personas que han sido ascendidas a posiciones de alta gerencia. Estas propuestas no están basadas en hechos sino en intuiciones personales.

En general, estas prácticas desdeñan los hechos. En vez de utilizar la lógica y el análisis para recolectar información y luego actuar en concordancia con la misma, estos tres enfoques se sustentan únicamente en la elección selectiva de información.

Para evitar este problema, lo mejor es valerse de la gerencia basada en evidencias. En pocas palabras, esto significa basar todas nuestras decisiones en los hechos patentes de la situación dada y siempre actuar a partir de la mejor evidencia empírica disponible en vez de a partir de nuestras esperanzas.

Los estándares actuales para evaluar el conocimiento gerencial son en cierta manera defectuosos y disfuncionales. La gerencia basada en evidencias propone y está basada en seis estándares que son diferentes de los que se usan hoy en día. Estos estándares pueden ser comparados con los de la gerencia convencional de este modo:

Práctica actual	Práctica basada en evidencias
Considerar las ideas viejas y recicladas como si fueran nuevas.	Considerar las viejas ideas comerciales como viejas ideas.
Glorificar las ideas gerenciales novedosas.	Sospechar de las ideas novedosas.
Celebrar a los gurús y estrellas gerenciales.	Celebrar y desarrollar el talento colectivo.
Hacer énfasis en las virtudes, ignorar los inconvenientes y la incertidumbre.	Hacer énfasis siempre tanto en las virtudes como en los inconvenientes.
Valerse de historias para presentar las mejores y peores prácticas.	Valerse de historias para ilustrar, no como metodología de investigación.
Aprovechar la ideología popular para justificar la gerencia.	Asumir una posición neutral, y dejar que los hechos hablen por sí mismos.

1. Considerar las viejas ideas comerciales como viejas ideas: muchos gerentes están buscando constantemente nuevas ideas. Los consultores, publicistas y editores saben esto, y por tanto toman viejas ideas y las presentan como si fueran “nuevas y mejoradas” y dignas de ser adoptadas. Es cierto que quedarse con lo que ya ha sido probado puede ser aburrido; pero es mejor ser rentable que volverse un fracaso emocionante e innovador.
2. Sospechar de las ideas novedosas: las innovaciones son una rareza en el mundo comercial. Por lo general, lo que se considera una innovación no es más que la mejora del arduo trabajo de muchos otros. Cuando alguien se presenta con una innovación capaz de arreglar cualquier problema, sea sospechoso, sobre todo si la innovación supone vendernos algo.
3. Celebrar y desarrollar el talento colectivo: es más importante lo que todo el mundo sabe y hace que lo que sueña un solitario genio gerencial. Es mejor desarrollar nuevas ideas en equipo. Esto no sólo hará más robustas las ideas sino que permitirá resolver posibles problemas de ejecución desde el

principio. Para lograr algo que valga la pena será necesario el concurso de mucha gente.

4. Hacer énfasis siempre tanto en las virtudes como en los inconvenientes: las soluciones gerenciales suelen ser presentadas como gratuitas y universalmente aplicables. Esto nunca es cierto. Siempre hay costos y posibles problemas. No se deje llevar por el entusiasmo. Deténgase y reconozca los posibles peligros, y luego determine si el saldo es favorable a pesar de los riesgos. Al menos de este modo no nos rendiremos ni nos preguntaremos por qué las cosas no salieron como estaba previsto, cuando aparezcan obstáculos.

5. Valerse de historias para ilustrar, no como metodología de investigación: las anécdotas y las historias son geniales, pero pueden ser decepcionantes. Las partes involucradas están a veces tan cercanas a la acción, que no han logrado reflejar con precisión las causas y los efectos. Incluso los relatos de testigos presenciales pueden ser poco confiables porque la gente tiene mala memoria o no tiene problema en presentar conclusiones inexactas. Además, la gente suele recordar cosas distintas cuando gana y cuando pierde. La memoria de una persona puede ser muy selectiva en ciertas situaciones. En definitiva, acoja todas las historias juiciosamente en vez de aceptarlas inmediatamente como la verdad absoluta.

6. Asumir una posición neutral, y dejar que los hechos hablen por sí mismos: algunos gerentes, gurús gerenciales e, incluso, revistas del área, creen tanto en sus propias teorías que son incapaces de aprender de otras evidencias que se les presenten. Este problema puede ser eliminado asumiendo una posición escéptica cada vez que aparezca una nueva solución gerencial. Piense con claridad e insista en que le presenten las evidencias de que la nueva solución funciona. No elimine ninguna evidencia simplemente porque no encaja con lo que usted cree que es cierto. Déjese llevar por las evidencias en vez de por sus temores y esperanzas.

### Las seis medias verdades del mundo comercial

Existen seis ideas del mundo comercial aceptadas casi universalmente. Cada una de estas ideas tiene algo de cierto y puede ser aplicada en cierto momento, pero cuando la gente las aplica forzosamente, pueden hacer más daño que bien. La clave para utilizar estas medias verdades es saber cuándo aplicarlas y cuándo ignorarlas.

A continuación, las seis medias verdades del mundo comercial:

#### 1. La ética laboral debería ser fundamentalmente diferente

Mucha gente vive y actúa pensando que lo que hace en el trabajo y en su vida privada son dos cosas muy diferentes. Por tanto, hay diversos estándares para gerenciar el talento, implementar las recompensas, ver el liderazgo y tolerar errores. Esta es la razón por la que ciertos adultos toleran:

1. Que les digan qué vestir cada día.
2. Dejar de lado todas sus obligaciones personales y enfocar-

se por completo en la organización durante las horas de trabajo.

3. Seguir órdenes en vez de pensar creativamente.
4. Ser maltratados por un jefe rudo y desconsiderado.
5. Dejar de lado cualquier inclinación romántica hacia un colega.
6. Ser lanzados al centro de conflictos comerciales sin mayor preparación.
7. Fracasar en su búsqueda del sentido de la vida o de la satisfacción personal.

Hay algunas razones de peso para separar el trabajo de la vida personal. Entre estas está el hecho de que logramos tomar decisiones más objetivamente. Sin embargo, hay buenas razones para integrar el trabajo a nuestra vida privada. Los beneficios derivados de esta posibilidad son:

1. Una vida más incluyente: en la que podemos colaborar con nuestros vecinos y familiares para lograr algo impresionante y que valga la pena. Este enfoque genera grandes lazos entre la compañía y sus empleados.
2. Difuminar los límites: la familia y los amigos pueden convertirse en clientes o pueden entrar a trabajar en el negocio.
3. La gente se siente bien consigo misma y con sus personalidades: esto supone gente más enérgica y entusiasta a la hora de atender al cliente. Los empleados felices y motivados siempre encuentran el modo de mejorar la experiencia del cliente.
4. Los líderes se pueden sentir más auténticos: porque pueden alentar a todo el mundo a hacer cosas que están en sintonía con sus valores y personalidades. Los líderes no le tienen que pedir a nadie que se comporte de otro modo simplemente porque está en el trabajo.

#### 2. Las mejores organizaciones cuentan con la mejor gente

Todas las compañías del mundo tratan de atraer a los mejores profesionales disponibles porque creen que de este modo todo andará sobre ruedas. También se asume que la gente talentosa contratará a su vez a gente talentosa. Esta mentalidad se sustenta sobre tres prejuicios:

1. El talento individual es fijo y no puede variar.
2. La gente puede ser clasificada sobre la base de sus talentos naturales.
3. El buen desempeño organizacional supone talento individual.

En realidad, numerosos estudios han demostrado que:

1. El talento es difícil de descubrir sobre todo al principio de la carrera de una persona: la mayoría de los mejores profesionales llegan a ser tales tras largos períodos de aprendizaje. En muchos empleos, descubrir el talento y las habilidades a través de exámenes es casi imposible. Sin embargo, muchas compañías insisten en aplicar dichos exámenes como si estos fueran infalibles.

2. El talento es un blanco en movimiento: no está determinado genéticamente, a menos que lo veamos como si fuera una organización. Una persona motivada a trabajar y aprender se desempeñará mejor a la larga que una persona que se vale únicamente de sus habilidades naturales. El talento personal aumenta y disminuye de acuerdo con una serie de diversos factores.

3. Los sistemas organizacionales son por lo general más importantes que la gente talentosa: porque con un buen sistema, combinado con el esfuerzo de los colegas y recursos, hasta la gente común puede ser exitosa. Los objetivos y premios organizacionales también son factores importantes.

A pesar de lo que la mayoría de los consultores y libros sobre talento dicen, hay evidencias para apoyar cuatro ideas:

1. El talento es algo que todo el mundo puede adquirir: y no algo que sólo unos cuantos tienen y que el resto envidia.

2. Los sistemas comerciales malos hacen más daño que los empleados incompetentes: porque un mal sistema puede hacer que hasta un genio parezca un idiota. Si contrata gente muy buena que termina siendo inútil, deje de culpar a la gente y revise el sistema.

3. El conocimiento es más importante que la inteligencia en bruto: cuando se trata del desempeño organizacional. Busque más gente que piense rápido y que pueda aprender de sus errores, y menos gente inteligente por naturaleza.

4. Aliente el trabajo en equipo: de modo que todo el mundo pueda aprender de los errores cometidos. Esto evitará que la gente cometa una y otra vez el mismo error.

### 3. Los incentivos financieros impulsan el desempeño de la compañía

Todas las compañías se esfuerzan seriamente por conseguir el sistema de remuneraciones más adecuado. La idea es poner en sintonía los incentivos financieros y las aspiraciones de la gente para que esta se sienta motivada a hacer lo debido. Este esfuerzo se apoya sobre tres prejuicios:

1. La gente tiene que estar motivada financieramente para que se desempeñe de modo correcto: ciertos estudios han demostrado que para mejorar el desempeño del empleado es más importante rediseñar el sistema utilizado en la oficina: intercambio de información, entrenamiento, etc. Además, está claro que incrementar los incentivos para que la persona actúe tendrá resultados limitados si todo depende de los resultados de otros empleados.

2. El sistema de pago resalta lo que debe ser hecho y lo que importa menos: esto quizá sea cierto, pero el problema es que las señales que se están enviando de hecho pueden no ser las que quería enviar la organización. Hay toda clase de sutilezas e implicaciones que aparecerán cuando los incentivos financieros sean utilizados para enviar mensajes a los empleados.

3. El sistema de pagos atrae a los candidatos adecuados y

aleja a los candidatos indeseables: esto quizá sea cierto, pero la verdadera pregunta es si queremos que la gente trabaje sólo por el dinero o porque disfruta de lo que está haciendo. Si la gente trabaja sólo por el dinero, ¿se irá apenas consiga una mejor oferta? ¿Usted iría a un doctor al que sólo le interesa el dinero o preferiría uno que se interese por la salud y por servir a los demás?

Según han demostrado ciertas encuestas, los programas de pago por desempeño siempre fracasan. Un sueldo variable suele alentar pobres resultados. Para que el pago por desempeño funcione:

1. Estreche su horizonte: y no trate de resolver todos los problemas con incentivos financieros. Trate de inculcar los valores de la compañía y el sentimiento de satisfacción derivado de hacer bien el trabajo.

2. Trate de dar pequeñas recompensas: para reconocer el esfuerzo del equipo. Esto fomentará el espíritu de equipo sin distorsionar el comportamiento de sus miembros o cambiar el centro de atención.

3. Busque siempre consecuencias inesperadas derivadas del sistema de pagos: vea el sistema como un proyecto en progreso y no como algo ya finalizado.

4. Preocúpese más por las comparaciones: ¿cuánto más gana la gente de arriba que la gente de abajo? Hasta la menor diferencia puede enviar la señal de que la organización valora más a unos que a otros.

### 4. La estrategia es el destino

Si uno lo piensa bien, todas las estrategias comerciales se apoyan sobre dos premisas tácitas:

1. La compañía siempre está mejor preparada para hacer unas cosas que otras: y, por tanto, se debe concentrar en lo que hace mejor para tener éxito en el mercado.

2. Los recursos son finitos y limitados: y no hay suficiente dinero, tiempo o atención para que la compañía lo haga todo.

No hay duda de que hacer lo correcto es importante, pero los beneficios de una estrategia surgen de la ejecución y no de la planificación. Si las compañías disipan todo su tiempo y energía en preocuparse por lo que deberían estar haciendo, desaprovecharán muchas oportunidades.

Siguiendo todas las evidencias disponibles, hay varias cosas que las compañías deberían saber sobre la estrategia comercial:

1. Experimente con diversas ideas, diseños, prácticas laborales, etc.: de modo que la estrategia se convierta en una guía y no bloquee las nuevas ideas. Experimente con nuevas ideas, vea qué funciona en el mercado y desarrolle continuamente nuevas habilidades.

2. Distinga entre los problemas generados por una mala implementación y la necesidad de cambiar una mala estrategia: la idea es no malinterpretar cualquier fracaso ligado a la ejecución de la estrategia. En particular, cuando sienta la

necesidad de cambiar la estrategia, deténgase y evalúe qué tan bien la ha implementado de acuerdo con el plan inicial.

3. Mantenga las cosas sencillas: la idea es que podamos describir nuestra estrategia en una o dos oraciones. Algo más largo será demasiado difícil de comunicar. Asegúrese de que usted y sus colegas estén trabajando en la misma estrategia. Desarrolle métodos sencillos para medir el éxito.

4. Comprométase a aprender durante el proceso: de modo que pueda reaccionar ante las necesidades del mercado. Acostúmbrase a la idea de cambiar de dirección si esto es lo que le permitirá superar a la competencia. En los mercados cambiantes, la rapidez y la adaptabilidad son valores muy preciados.

5. Préstele atención por igual a la estrategia y a la implementación de la misma: de modo que no perderemos la perspectiva mientras manejamos una buena idea. Encontrar una buena estrategia no es una panacea para todos los problemas de la compañía. Es importante dedicarle tiempo a los detalles de la implementación.

## 5. Las organizaciones deben cambiar constantemente o morir

Casi cualquier gerente cree que su compañía debe mejorar continuamente o quedará atrás en el mercado. Esto no es del todo cierto. El cambio y la innovación son deseables, pero las compañías suelen fracasar cuando intentan innovar. Si una compañía nunca trata de introducir nuevas ideas, productos o servicios, lo más seguro es que desaparezca a largo plazo debido a la evolución del mercado.

Según la información recopilada, hoy en día las compañías deben formularse las siguientes ocho preguntas antes de asumir una iniciativa de cambio:

1. ¿La nueva práctica sugerida es mejor que la actual?
2. ¿El cambio valdrá el tiempo, dinero e interrupción necesarios?
3. ¿Es mejor hacer cambios simbólicos o debemos hacer verdaderos cambios?
4. ¿Este cambio será bueno para la gerencia pero a la larga será perjudicial para la compañía?
5. ¿Tenemos suficiente poder para implementar este cambio?
6. ¿La gente ya está cansada de cambios y considera que este será "otra nueva idea más"?
7. ¿La gente será capaz de desaprender lo que debía hacer y de aprender nuevas habilidades a medida que el cambio se implementa?
8. ¿Podemos retroceder si descubrimos que el cambio tendrá consecuencias no previstas?

Si consideramos y respondemos a estas preguntas antes de cualquier iniciativa de cambio, tomaremos mejores decisiones sobre qué cambios debemos implementar, qué cambios debe-

rían ser pospuestos y qué cambios deben ser evitados. Responder a estas preguntas aumentará las probabilidades de hacer un buen cambio.

Contrario a lo que se cree comúnmente, las organizaciones pueden cambiar rápidamente cuando la situación así lo requiere. Para crear las condiciones óptimas que permitan un rápido cambio organizacional:

1. La gente tiene que estar muy insatisfecha con el statu quo: y, por tanto, entusiasmada por hacer algo mejor. Obviamente, mientras mayor sea el nivel de insatisfacción, mejor.
2. La nueva dirección debe ser clara y concisamente establecida: para que todo el mundo sepa qué hacer para implementar el cambio.
3. Debe haber mucha confianza de que el cambio funcionará: o la gente ni siquiera intentará cambiar. En cierto sentido, hay que crear una especie de profecía según la cual el cambio valdrá la pena.
4. Debemos aceptar que el cambio es un proceso desordenado: y está siempre marcado por períodos de confusión y ansiedad. Habrá errores y contratiempos independientemente de lo bien que esté planificado todo.

## 6. Los grandes líderes controlan su compañía

Mucha gente cree que el desempeño de una compañía viene determinado por lo que hace el líder de la organización. Hay la creencia de que el CEO y los demás líderes tienen el control total de sus organizaciones. Por tanto, el CEO debe estar muy bien remunerado, pues de este depende todo el desempeño de la compañía. Esta media verdad de que el líder controla toda la organización surge del efecto acumulativo de varios factores:

1. La gente ajena a la organización no suele entender las restricciones involucradas al dirigir una organización, así que responsabiliza al líder por el buen desempeño de la compañía.
2. Es más fácil atribuirle los efectos del actuar de un equipo a una sola persona y, por tanto, la mayoría de la gente lo hace. Este es un atajo cognitivo que simplifica la complejidad de un negocio.
3. Aunque sabemos que el CEO no puede estar personalmente en todos lados, esta idea le da una cara a la organización.
4. A los seres humanos les gusta generalizar. Por tanto, cuando un equipo se desempeña con excelencia o muy mal, nos gusta decir que el líder es excelente o muy malo sin ningún tipo de evidencia.
5. Los líderes son incentivados a actuar como si tuvieran el control de la organización porque esto los ayuda a negociar jugosos salarios.
6. Todo el mundo asume naturalmente que en la cima están los mejores de la organización.

Aunque los líderes de las organizaciones no son tan poderosos

como les gustaría hacernos creer, es cierto que su trabajo es importante. Hay cuatro consejos que deben seguir los líderes:

1. Los líderes debería actuar como si tuvieran el control: en otras palabras, los buenos líderes proyectan confianza. Hablan de adónde debe ir la organización en el futuro a pesar de las limitaciones.
2. Los líderes deben mantener una buena perspectiva: deben recibir parte del crédito por lo que sale bien, pero también parte de la culpa por lo que sale mal. Cuando los líderes pierden contacto con la realidad y comienzan a creer que nunca se equivocan, empezarán a surgir los problemas. Los líderes efectivos son modestos y tratan de aprender como todo el mundo.
3. Los líderes deben saber cuándo apartarse del camino y permitir que otros contribuyan: para que la organización se beneficie del talento de todos y no sólo de las habilidades del líder. A veces, lo mejor que puede hacer un buen líder es no hacer nada.
4. Los grandes líderes crean sistemas, equipos y condiciones: que magnificarán el quehacer de los empleados comunes.

### ¿Qué es la gerencia basada en evidencias?

“Gerencia basada en evidencias” significa que basamos nuestras decisiones sobre hechos y no en las medias verdades comerciales. A continuación, cuatro consejos para empezar a implementar la gerencia basada en evidencias en su firma u organización:

1. Pedir evidencias: cuando alguien proponga un cambio, pida evidencias de que lo propuesto funcionará. Préstele particular atención al método para medir los resultados. Pida información complementaria. Aclare que no está interesado en cambiar si se trata simplemente de una moda o porque otras organizaciones lo han hecho.
2. Examinar el argumento: cuando reciba propuestas o evidencias, préstele atención al argumento utilizado. Busque lagunas en la información o saltos extralógicos. Busque relaciones de causa y efecto que no puedan ser establecidas a partir de la información disponible. Está bien que apelemos al conocimiento común, pero también debemos tomarnos nuestro tiempo para revisar el argumento. Esto es particularmente importante cuando los consultores nos proponen que adoptemos cierta práctica. Pero antes de esto, pregúntese:
  - 2.1. ¿El éxito de la compañía con la que nos estamos comparando surge de la práctica que nos proponen adoptar?
  - 2.2. ¿Estamos en una situación comparable desde un punto de vista estratégico y laboral?
  - 2.3. ¿Qué diferencia hará la nueva práctica?
  - 2.4. ¿Cuáles son las posibles desventajas de implementar esta práctica, qué podemos hacer para mitigar los riesgos?
3. Experimentar: independientemente de lo precisa que sea la información de otras compañías, nada puede con la

información que recabemos nosotros mismos. Acostúmbrese a probar las nuevas ideas. Haga programas pilotos que permitan validar los conceptos propuestos. Piense bien en las consecuencias, tanto las esperadas como las inesperadas. Utilice todo esto para probar la viabilidad de lo propuesto antes de comprometer más recursos.

4. Seguir aprendiendo: el aprendizaje debe ser una actividad continua. Aliente a la gente a desafiar los prejuicios y a reunir información empírica.

### Implementar la gerencia basada en evidencias

Para implementar exitosamente la gerencia basada en evidencias en la organización:

1. Considere siempre su organización como un prototipo no terminado: y entienda que debe hacer lo mejor posible con lo que sabe actualmente, pero tendrá que actuar diferente en el futuro. Esto significa tomar decisiones a partir de la información disponible, pero mantener la flexibilidad en el futuro porque seguirá aprendiendo nuevas cosas.
2. Siga el dicho “Nada de alardes, sólo los hechos”: céntrese en lo que dicen las evidencias.
3. Domine los aspectos mundanos y obvios de su negocio: antes de probar e implementar novedades. Antes de empezar, determine si es posible conseguir información. Utilice la información disponible para separar realidad y ficción, y analícela cuidadosamente.
4. Véase a usted mismo y a su organización como lo hace la gente de afuera: es decir, deje de lado la visión inflada de sí mismo. Sólo podemos tomar buenas decisiones si vemos las cosas desapasionadamente.
5. No olvide que el poder nos vuelve testarudos y reacios a aceptar las evidencias: no tema admitir sus errores abiertamente. Es increíble lo testarudos que se vuelven los empleados cuando son ascendidos a puestos de poder. No permita que esto suceda. Olvídense de su ego y encare los hechos.
6. Insista en que las discusiones a todo nivel tomen en cuenta los hechos: y no sólo a nivel de la alta gerencia. Aliente a los empleados comunes a experimentar con sus ideas. Este es el tipo de situaciones de las que surgen las innovaciones. Procure que todo el mundo en la organización busque, pruebe, comparta e implemente nuevas ideas. Enséñele a todo el mundo los principios de la gerencia basada en evidencias.
7. Recuerde que, como siempre, será preciso vender los beneficios de la gerencia basada en evidencias: así que prepárese.
8. Si todo falla, trate al menos de reducir la expansión de malas prácticas: pidiéndole a todo el mundo que tome sus decisiones sobre la base de hechos y evidencias sólidas. Si los líderes insisten en irse por la tangente, ignórellos o retrase sus designios. Pruébeles con hechos y evidencias que lo que están sugiriendo es errado.
9. Formule una pregunta de diagnóstico clave una y otra vez:

¿Qué pasa cuando alguien fracasa?: sin fracasos temporales nadie aprende. El sello de una gran organización es que aprovechará las lecciones derivadas del fracaso, encarará los hechos y los utilizará para mejorar el sistema. Permítale a la gente reportar abiertamente los problemas y luego analícelos

para encontrar patrones regulares que necesiten ser corregidos. Olvide el error pero recuerde la lección aprendida. Esta es la única manera de evitar cometer los mismos errores una y otra vez.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** marzo de 2006

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/412>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.