



Lecciones desde la cima

En busca de los mejores líderes de negocio de Estados Unidos

por Thomas Neff y James Citrin

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué distingue a los mejores líderes de los líderes comunes? ¿Existen cualidades propias de los mejores líderes? Los autores del presente libro están convencidos de que sí, y para demostrarlo han escogido a 50 de los mejores líderes de negocio para ver qué tienen en común.

Michael Dell, Bill Gates, Peter Drucker, Martha Ingram, entre otros, son algunas de las voces autorizadas que integran el repertorio de opiniones y consejos presentes en esta obra.

Algunos de los temas tratados son: cómo desarrollar una estrategia alrededor de una buena idea, cómo atraer y conservar un buen equipo gerencial, cómo inspirar y motivar a los empleados y las diez características de los mejores líderes de negocio.

En busca de los mejores líderes de negocio

¿Cómo definir a los mejores líderes de negocio?:

1. ¿Son las personas que generan las mayores riquezas para la entidad en la que trabajan?: ¿quiere esto decir que el líder de organizaciones sin fines de lucro no puede ser un gran líder de negocio?
2. ¿Son las personas estimadas por otros influyentes líderes de negocio?: ¿quiere decir esto que los mejores líderes de negocio son necesariamente influyentes?
3. ¿Son las personas que generan mayor valor agregado para su compañía u organización sin recibir un salario excesivo?: ¿Acaso los mejores líderes de negocio son quienes producen los mejores resultados en relación con su salario?

Naturalmente, la definición del “mejor líder de negocio” es muy amplia y hasta cierto punto ambigua. Cada persona le atribuye diversas habilidades en diferentes circunstancias. No hay una definición que sea aplicable a todas las situaciones.

Por tanto, a los fines de identificar a los mejores líderes de negocios, proponemos la siguiente lista de once criterios:

CRITERIOS	PUNTAJE
1. Desempeño financiero a largo plazo	5
2. Visión de futuro y capacidad estratégica	3
3. Capacidad para superar los retos	2
4. Liderazgo organizacional y personal	2
5. Integridad y fortaleza de carácter	2

6. Actitud empresarial comprobada	2
7. Influencia en la industria o en la sociedad	3
8. Historial de innovación	2
9. Constante interés en el cliente	3
10. Impulsar la diversidad	2
11. Liderazgo de negocio en general	10
TOTAL	36

A partir de estos criterios, la Organización Gallup fue comisionada para entrevistar a un gran grupo de líderes de negocio, con la intención de que dijeran cuáles eran los líderes más sobresalientes en cada renglón. El estudio incluyó:

1. 1.000 gerentes generales de las 100 de Fortune.
2. 170 gerentes generales o presidentes de Inc. 500.
3. 88 líderes de organizaciones sin fines de lucro.
4. 117 decanos o presidentes de importantes universidades.

A cada uno de los participantes se le pidió que nombrara a un líder exitoso en cada uno de los renglones, y una persona que consideraran un líder exitoso en general. De este modo, se creó una lista de 240 candidatos a mejores líderes de negocio. La lista fue reducida a 50 siguiendo los siguientes criterios:

1. Análisis del desempeño financiero corporativo.
2. Tomar en cuenta sólo líderes activos.
3. Investigaciones ulteriores de los autores y asociados.

Finalmente, los 50 líderes seleccionados (en orden aleatorio) como los mejores líderes de negocio en Estados Unidos son:

Mike Armstrong (AT&T), Carol Bartz (Autodesk), Hans Becherer (Deere), Gordon Bethune (Continental), Larry Bossidy (Allied Signal), Jim Broadhead (FPL Group), Steve Case (America Online), John Chambers (Cisco), Michael Dell (Del Comp.), Elizabeth Dole (Red Cross), Bob Eaton (Daimler Chrysler), Bernie Ebbers (MCI WorldCom), Michael Eisner (Disney), Don Fisher (The Gap), Don Fites (Caterpillar), Bill Gates (Microsoft), Lou Gerstner (IBM), Ray Gilmartin (Merck), Ace Greeberg (Bear Stearn), Hank Greenberg (AIG), Andy Grove (Intel), Charles Heimbold (Bristol-Myers), Martha Ingram (Ingram Industries), David Johnson (Campbell Soup), Herb Kelleher (Southwest Airlines), Bill Kerr (Meredith), Chuck Knight (Emerson Electric), Dennis Kozlowski (Tyco Int.), Ralph Larsen (Johnson & Johnson), Ken Lay (Enron), Shelly Lazarus (Oglivy & Mather), Bill Marriott (Marriott International), Lou Noto (Mobil), Paul O'Neill (Alcoa), John Pepper (Procter & Gamble), Frank Raines (Fannie Mae), Howard Schultz (Starbucks), Charles Schwab (Charles Schwab), Walter Shipley (Chase Manhattan), Fred Smith (FDX), Bill Steere (Pfizer), Bob Tillman (Lowe's Companies),

Alex Trotman (Ford Motor Company), Dan Tully (Merrill Lynch), Mike Volkema (Herman Miller), Charles Wang (Computer Associates), Sandy Weill (Citigroup), Jack Welch (General Electric), Al Zeien (Gillette), David Komansky (Merrill Lynch), Peter Drucker.

Peter Drucker fue añadido por los autores como el líder 51.

Los seis principios del éxito en los negocios

Tome en cuenta todos y cada uno de los siguientes principios:

1. Sea íntegro y dé el ejemplo: La integridad es la base del éxito. Sin esta cualidad es imposible triunfar a largo plazo. En cada organización, el líder establece y ejemplifica el criterio a través del cual se medirá la integridad. Los mejores líderes de negocio pasan buena parte de su tiempo tratando de expresar qué quiere decir ser íntegro dentro de la estructura y contexto del negocio.

“Siempre me ha fascinado el hecho de que si vemos las religiones del mundo, todas tienen la misma Regla de Oro. Hay verdades universales sobre cómo tratar a la gente tanto en los negocios como en contextos más amplios” – Fred Smith, Federal Express

“Los mejores líderes deben ser buenos seguidores también. Deben estar dispuestos a aceptar ideas ajenas, aunque sean contrarias a las suyas. Además, es preciso que aprendan a poner su ego por debajo de las necesidades de la compañía. No deben ser egoístas. Deben asumir riesgos por su gente. Si uno no pelea por su gente, no puede esperar que esta pelee por uno”. – Herb Kelleher, Southwest Airlines

“La gente debe poder creer en el gerente general. Debe estar segura de que el gerente hará lo que dice. Debe saber que al gerente le interesa algo más que las ganancias. Para nosotros es muy importante el individuo. Creemos que las ganancias son importantes, pero no tanto como el individuo. Así que la clave del éxito, hoy en día, está en preocuparse, ser honesto y enérgico con los empleados”. – Bill Marriott, Marriott International

2. Desarrollar una estrategia ganadora alrededor de una buena idea: Los buenos líderes de negocio generan y actualizan constantemente una estrategia ganadora creada alrededor de una buena idea, que sólo puede ser desarrollada mediante los siguientes elementos:

1. Ventajas competitivas de la compañía.
2. Escuchar cuidadosamente a los clientes.
3. Vigilar la competencia.

“El reto más significativo que enfrentarán las empresas en los próximos años es la aceleración de la intensidad. Esta es la razón por la que es importante contar con una ventaja competitiva; de lo contrario, estamos fuera del juego. No creo que toda franquicia sea segura. Hace 20 años era inconcebible que IBM o Kodak tuvieran problemas. Pero ya no podemos pensar lo mismo. Creo que la intensidad competitiva aumentará”. – Larry Bossdy, AlliedSignal

“El gerente general debe ser el gran estratega de la organización. No nos aventuramos en áreas desreguladas en las que no tenemos nada que ofrecer. Sólo entramos en negocios necesitados de nuestras capacidades y en los que podemos agregar valor”. – Hank Greeberg, AIG

“Hay ciertos problemas que parecen irresolubles. En estos casos es preciso darles vueltas hasta que veamos un nuevo patrón. A veces podemos desarrollar ideas nuevas o soluciones que no han sido pensadas antes. La clave es darse cuenta de que hay muchas formas de acercarse al problema. La mayoría de las veces la solución será muy diferente de lo que hemos hecho en el pasado”. – Fred Smith, Federal Express

“Cuando me ascendieron a gerente general en 1992, me comprometí a cambiar la compañía. En aquel entonces, nuestros negocios eran 85% cíclicos; pero, hoy en día, es todo lo contrario. Un total de 15% de nuestras ganancias provienen de negocios cíclicos y 85% de negocios recurrentes. Las ganancias recurrentes provienen de gente que paga su póliza de seguros cada mes o de compañías que pagan por mantener sus cables submarinos de fibra óptica. Así que contamos con un gran departamento de servicios. Ganamos más dinero prestando un servicio que fabricando un producto. En general, eso es más rentable para nosotros, que tratar de incrementar nuestra cuota de mercado en 2% o 3%”. – Dennis Kozlowski, Tyco International

3. Integrar y conservar un buen equipo gerencial: Tan pronto como el fundador de un negocio se dé a la tarea de integrar un equipo gerencial que pueda llevar y hacer crecer el negocio, la compañía tendrá mayores posibilidades de triunfar. Los mejores líderes de negocio siempre logran rodearse de un buen tren gerencial (11 de los 50 líderes de nuestra lista son fundadores o cofundadores de su empresa).

“Nadie puede hacer nada solo”. – Michael Dell, Dell Computer

“En vez de pensar en hacer todo, ¿por qué no asumir que no hay nada que hacer, y organizar todo de modo que haya el menor número posible de tareas a realizar? El secreto de esta postura es contratar gente en la que podamos confiar. Para mí, la mejor semana es aquella en la que no tengo nada que hacer; así que me puedo concentrar en el desarrollo de estrategias, el personal y los clientes. En vez de tratar de ser el empresario que lo hace todo, procuro ser el gerente general que no tiene nada que hacer”. – Steve Case, America Online

“Contratamos tomando en cuenta la personalidad, y luego enseñamos habilidades si es necesario. Lo único que no se puede cambiar es la personalidad. Damos clases y más clases sobre habilidades gerenciales. Según un viejo dicho: ‘Los militares buscan gerentes en tiempos de paz y líderes en tiempos de guerra’. Dado que en el negocio de las aerolíneas siempre estamos en guerra, buscamos líderes constantemente. Les enseñamos a dirigir equipos con diversas personalidades y antecedentes para trabajar en objetivos comunes. En pocas palabras, eso es liderazgo” – Herb Kelleher, Southwest

Airlines

“Un líder es quien puede llevar a un grupo de personas a donde estas no creían que podían llegar”. – Bob Eaton, DaimlerChrysler

“Cuando se trata de entrenamiento y desempeño, creo que nuestras prioridades están al revés. ¿No deberíamos pasar más tiempo tratando de mejorar el desempeño de nuestras estrellas? Después de todo, estas personas se ocupan de una cantidad desproporcionada del trabajo que se realiza en la organización. En otras palabras, concentrarse en las estrellas es primordial: si estas mejoran, la producción será mayor” – Andy Grove, Intel

4. Inspirar y motivar a los empleados: El mayor bien de una compañía es la combinación de energía y esfuerzo de los empleados. Con el fin de fomentar dicha combinación, los mejores líderes de negocio deben:

1. Comunicarse continuamente con toda la organización.
2. Permitir que la gente impulse cambios en el trabajo.
3. Ser tolerantes con el fracaso y asumirlo como un aprendizaje.
4. Escuchar con atención lo que los empleados están sugiriendo.
5. Hacer que el lugar de trabajo sea divertido y motive a crear valor.
6. Fomentar que la gente disfrute del trabajo.

“La gerencia es lo que se necesitaba antes para llevar una compañía. Hoy en día, se necesita liderazgo. Un gerente controla, establece planes, hace presupuestos, delega trabajo y supervisa los resultados. En cambio, el líder se ocupa más de la visión de futuro y de las creencias. Inspira a la gente y quita los obstáculos que no les permiten crecer más” –Bob Eaton, DaimlerChrysler

“Me gusta que la gente quiera venir a trabajar. Deseo que la pase bien. Cuando se divierte, la gente se vuelve más productiva”. – Martha Ingram, Ingram Industries

“No pretendo que nadie sea perfecto. Esa no es la naturaleza humana. Sólo espero que la persona asuma riesgos, corrija errores y aprenda de ambas situaciones. De lo contrario, nos veremos obligados a despedirla. No es nada personal. Lo haría hasta con mi mejor amigo. La compañía debe funcionar a toda máquina” – Mike Armstrong, AT&T

“En esta compañía hemos logrado que la gente sienta emoción por el trabajo y quiera trabajar” – Bill Kerr, Meredith Corp.

5. Propiciar una estructura organizacional flexible y sensible: Los mejores líderes de negocios propician estructuras organizacionales que permitan una rápida toma de decisiones. La rapidez se ha vuelto un elemento prioritario cuando se trata de crear y conservar una ventaja competitiva.

“La velocidad lo es todo hoy en día. Todo debe ser rápido: finanzas, investigación, desarrollo, mercadotecnia, etc. Por ejemplo, antes todo lo hacíamos secuencialmente en el área de

investigación, ahora lo hacemos en paralelo. Esto incrementa los riesgos y los costos; pero si el resultado es positivo, se obtiene más y más rápido”. –Bill Steere, Pfizer

“Hemos reducido nuestra visión a nuestra misión, con un número reducido de objetivos a corto plazo y que hemos plasmado en tarjetas para todos. Hemos establecido los criterios a través de los cuales mediremos el éxito y los tomamos en cuenta constantemente”. – John Chambers, Cisco Systems

“Nosotros reorganizamos la compañía cada año. Me parece que es necesario reorganizarla porque las cosas comienzan a salirse de su curso normal” – Steve Case, AmericaOnline

6. Alinear el sistema gerencial con el de remuneraciones: Los mejores líderes de negocio saben que el sistema de retribuciones puede impulsar y modelar el comportamiento de los empleados. Por tanto, en las grandes organizaciones, los sistemas de remuneración, información y medida están alineados con los valores y la estrategia corporativos.

“La retribución es un elemento fundamental para motivar a la gente. En nuestra cultura es más importante la diferenciación que la retribución” – Jack Welch, General Motors

“Nosotros damos la opción de comprar acciones a bajos precios. Esto mantiene a los mejores empleados atados a la compañía” – Don Fisher, The Gap

“Hacemos una encuesta a los clientes todos los años. Además, medimos la satisfacción de nuestros clientes en una escala del uno al cinco. Le pagamos a cada gerente de acuerdo con los resultados de dicha encuesta” – John Chambers, Cisco Systems

Los 10 rasgos más comunes de los mejores líderes

Los 50 mejores líderes de negocio comparten una serie de características que constituyen el fundamento de su éxito:

1. Pasión por lo que hacen: Ninguno de los líderes de negocio de Estados Unidos trabaja porque necesita el dinero. Trabajan porque les apasiona lo que hacen. Por tanto, pasan muchas horas trabajando, en vez de pasar días dedicados a actividades recreativas.

“Sentir pasión por lo que hacemos; contar con una misión que brota del corazón, es lo que produce la energía, el entusiasmo y el impulso esencial para encabezar una compañía” – Elizabeth Dole, American Red Cross

“Tengo el trabajo más divertido del mundo, y me encanta venir a trabajar cada día. Siempre hay nuevos retos, nuevas oportunidades y nuevas cosas que aprender” – Bill Gates, Microsoft

“Creo que mi negocio es divertido y lo disfruto mucho. Es un buen trabajo, me pagan bien y trabajo con gente que me gusta. Además, tengo muchos planes que poner en práctica. Y, lo más importante, creo que lo que hacemos es muy importante para la gente” – Fred Smith, Federal Express

“¿Qué consejo le daría a mis nietos? Esa es la pregunta más sencilla del mundo. Haz algo que disfrutes: música, negocios,

servicio público, cualquier cosa. Si no disfrutan ir al trabajo, fracasarán incluso frente a personas menos capaces” – Ace Greenberg, Bear Stearn

2. Inteligencia, talento y claridad: La mayoría de los mejores gerentes de negocios son muy inteligentes; pero todos usan su mente constructivamente para pensar sobre sus respectivas industrias. Además, desarrollan una fuerte capacidad intuitiva sobre el rumbo que tomará un campo en particular antes de que los demás se den cuenta.

“Parto del presupuesto de que para llegar hasta aquí hace falta cerebro y ser competente. Lo que nos separa de los demás es una combinación de innovación, creatividad y motivación. Hay gente que necesita todo el tiempo que le digan lo que debe hacer, y si usted es así, muy bien. Nosotros le daremos las órdenes. Pero la gente que sobresale es la que toma la iniciativa y se siente motivada a anticipar lo que será necesario”. – Walter Shipley, Chase Manhattan

“Nunca gana la persona con más recursos, sino la persona que mejor utiliza dichos recursos”. – Charles Heimbold, Bristol-Myers Squibb

“Constantemente ponemos a prueba lo que hacemos: creando una cultura de renovación continua. Una vez que se llega al punto de escribirla, haga el manual y documente la fórmula. Ya no estás explorando o cuestionando el statu quo. Empiezas a preocuparte por lo que está sucediendo adentro. Cuando eso sucede, estás en problemas” – Lou Gerstner, IBM

3. Grandes habilidades para comunicarse: Liderar gente y encabezar una organización se reduce en última instancia a comunicarse efectivamente. Los mejores líderes de negocio son capaces de explicar a cualquiera las materias más difíciles.

“Hoy en día, un buen gerente general debe ser un gran comunicador”. – Fred Smith, Federal Express

“Buena parte de ser líder consiste en ser un maestro”. – Frank Raines, Fannie Mae

“Nada es tan importante como pensar y hablar sobre nuevas ideas” – Michael Eisner, Disney

“Es virtualmente imposible comunicar demasiado. Nunca he sabido de un empleado que se haya quejado por que hubiera sido demasiado informado” – Jim Broadhead, FPL Group

4. Altos niveles de energía: En promedio, los mejores líderes trabajan 65 horas semanales. Incluso a veces se entremezcla el mundo laboral con el personal.

“Estamos cara a cara con nuestro destino. Y lo debemos encarar con resolución, pues nuestras vidas están llenas de acción. Déjennos correr el riesgo de desgastarnos, en vez de oxidarnos” – Teddy Roosevelt

“Continuaré y continuaré y continuaré hasta que no pueda más. Es lo mismo en la empresa, el campo de golf o cualquier otra faceta de mi vida. Así soy yo” – Larry Bossidy, AlliedSignal

5. Compartir los créditos: Los mejores líderes de negocio tienen su ego bajo control. En vez de exagerar la leyenda de sus propios logros, reconocen la importancia de los familiares, los colegas, el trabajo duro, la sincronía e, incluso, la suerte.

“Hubo una época en la que la gente que estaba arriba lo ‘sabía todo’. Pero, hoy en día, el gerente general debe ser humilde. Mientras más aprendes, más cuenta te das de que debes ser humilde. Creo que esta actitud ha mejorado tanto a ejecutivos como a compañías” – Larry Bossidy, AlliedSignal

“En mi caso, lo importante es crear un medio [Internet] del que pueda enorgullecerme. No me interesa el poder, la exposición o el nivel. No disfruto ese tipo de cosas” – Steve Case, America Online

“Creo que es muy difícil liderar cuando la gente no participa en la toma de decisiones. No podremos atraer y conservar gente valiosa si esta no siente que es coautora de la estrategia y de los asuntos críticos. Si no concedemos la oportunidad de que la gente se involucre, esta se irá” – Howard Schultz, Starbucks

6. Calma y paz interna: Los mejores líderes de negocio son el tipo de gente con el que los demás se sienten bien. No se trata de carisma, sino de algo que los hace sustanciosos. Normalmente, los líderes suelen estar menos tensos y más concentrados que el resto de la gente. La confianza de los líderes genera un clima de tranquilidad con el que se sentirá bien el resto de los empleados.

“Creo que las compañías responden a la pasión y al entusiasmo de sus líderes. Eso es contagioso. Si no somos capaces de poner el corazón en lo que decimos, ¿cómo podemos pretender que los demás se apasionen?” – Hans Becherer, Deere

“No se trata de hablar de amor o idealismo, sino de conceptos filosóficos más amplios. Creo que el ejemplo del líder es muy importante. Es importante que todos sientan que forman parte de un proyecto de gran magnitud, cuyo significado trasciende lo que hacemos diariamente” – Herb Kelleher, Southwest Airlines

7. Habilidad para aprovechar las experiencias: Los mejores líderes de negocio provienen de diversos estratos económicos; sin embargo, todos han aprovechado sus años de formación. En otras palabras, independientemente de la experiencia que tuvieron, los mejores líderes de negocio sacan una lección de los eventos pasados.

“Conducir tractores durante el verano, mientras crecía, me dio mucho tiempo para pensar en lo que quería hacer con mi vida. Y desde muy temprano decidí que no quería ser agricultor” – Ken Lay, Enron Corp.

“Siempre busco gente pobre e inteligente con ganas de volverse rica. Ese sigue siendo mi criterio. Hay gente que fue a la universidad y no la criticó; pero considero que un diploma no es lo más importante al momento de contratar gente” – Ace Greenberg, Bear Stearn

8. Familias fuertes y vibrantes: En general, la mitad de los matrimonios terminan en divorcio. Sin embargo, 43 de cada 50 líderes de negocio siguen casados con su primera esposa, y la mayoría tiene hijos y son abuelos. Además, la mayoría de los líderes considera que la opinión de su esposa es de suma importancia.

“Para mí es importante hablar de la fortaleza que me da mi familia, sobre todo mis padres. Ambos, mi mamá y mi papá, son muy trabajadores y buenas personas. Les quiero decir que les debo mucho de todo lo que he logrado” – Charles Heimbald, Bristol-Myers Squibb

“No creo que el éxito sea un lugar o una definición, sino una dirección. Es muy importante considerar cómo estamos viviendo nuestras vidas: esta debe apuntar hacia la dirección correcta” – Charles Wang, Computer Associates

9. Una actitud positiva ante la vida y los retos: Los mejores líderes de negocio enfrentan importantes retos a lo largo de sus carreras. Sin embargo, sin excepción alguna, dichos líderes consideran que los retos son oportunidades para aumentar los beneficios. En pocas palabras, poseen una buena actitud.

“Una de las primeras cosas que aprendí es que había una estrecha relación entre fracasar y aprender. Mientras más errores cometía, más rápido aprendía” – Michael Dell, Dell Computers

“Algunos gerentes se olvidan de que quienes trabajan con nosotros son quienes nos han creado” – Bernie Ebbers, MCI WorldCom

“Siempre le digo a los empleados: ‘Si apuestas US\$ 100 y tienes la oportunidad de ganar US\$ 500, pero pierdes, quiero que tu supervisor te aliente a buscar otra oportunidad como esa porque ese es el tipo de riesgos que queremos asumir. Pero si arriesgas US\$ 100 y ganas US\$ 105, estás despedido.”

“No me importa si lograste el objetivo. Fue un riesgo estúpido’. No estoy diciendo que queremos fomentar el fracaso, sino el tipo de riesgo correcto” – Lou Noto, Mobil

10 Empeño en hacer las cosas correctamente: Los mejores líderes de negocio son exitosos porque se centran más en los negocios que generarán buenos resultados, que en los resultados. En otras palabras, los líderes comunes se preocupan por los resultados financieros, las cuotas del mercado y los precios accionarios. Por su parte, los mejores líderes de negocio se centran en organizar sus negocios para obtener los mejores resultados. Específicamente, tratan de:

1. Ser íntegros y dar el ejemplo.
2. Desarrollar una estrategia ganadora alrededor de una buena idea.
3. Atraer y conservar un buen equipo gerencial.
4. Inspirar y motivar a los empleados.
5. Propiciar una estructura organizacional flexible y sensible.
6. Alinear el sistema gerencial con el de remuneraciones.

“Yo predico mucho. Diría que 90% del tiempo lo invierto en las tres “P”: personas, productos y propósito, que en realidad es predicar. Esto significa explicarle a todo el mundo las razones de algo. ¿Por qué tenemos que cerrar esta fábrica? ¿Por qué debemos hacer esto o aquello? Predicando” – Al Zeien, Gillette

“No hay nada en lo que crea más que en el poder de la gente. Creo en hacerle saber que si hace algo mal no es el fin del mundo. Lo que sería el fin del mundo es cometer un error y esconderse. Pero si la gente no quiere cometer errores, nunca tendrá la oportunidad de tomar decisiones. Por otra parte, si comete errores constantemente, debe ir a trabajar con la competencia” – Sandy Weill, Citigroup

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: Lessons from the Top

Editorial: Currency

Publicado el: abril de 2001

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=327>

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 presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.