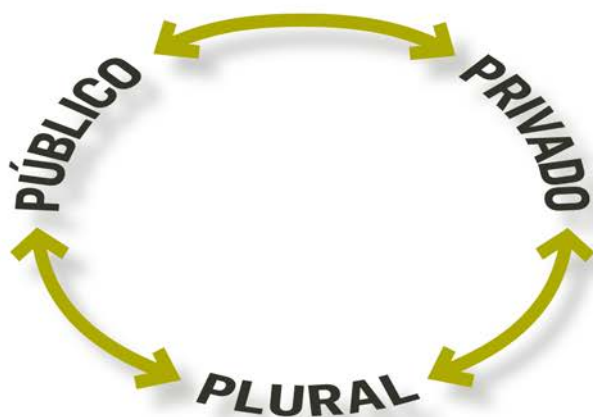


Henry Mintzberg

# La sociedad frente a las grandes corporaciones

La necesidad del equilibrio social



Prólogo de David Murillo Bonvehí

# La sociedad frente a las grandes corporaciones

Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, profesor especializado en gestión de empresas, ha desarrollado a lo largo de su trayectoria tesis alternativas e innovadoras que han sido reconocidas con multitud de premios. Este libro es otro ejemplo de ese espíritu crítico, un trabajo que pretende aportar una profunda reflexión sobre la necesidad de un equilibrio entre lo público, lo privado y lo plural.

Hace más de dos décadas, a partir de la caída del comunismo en Europa del Este, Henry Mintzberg empezó a cuestionarse las consecuencias que podría conllevar el supuesto triunfo del capitalismo sobre el comunismo, y ello le llevó a recopilar información y debatir, en multitud de seminarios en todos los continentes, el desequilibrio social que, según él, se está produciendo en la sociedad contemporánea. Todo ello le ha permitido elaborar una tesis que argumenta que en los últimos años se ha pasado de una *sociedad de mercado* a una *sociedad de las corporaciones*, una sociedad en la que los intereses corporativos se pueden estar imponiendo sobre los intereses sociales, provocando un peligroso y nocivo desequilibrio. En ese contexto, sugiere una renovación social radical, donde los gobiernos reciban mensajes más claros de los ciudadanos y las grandes corporaciones abandonen la ciega justificación de su existencia basada únicamente en el interés de sus accionistas.

**«Actualmente, Henry Mintzberg es probablemente el referente mundial en los temas de dirección de empresas. En este libro nos ofrece una reflexión global sobre la sociedad. Es una reflexión actualizada, muy crítica, comprometida y en un marco de fuerte globalización. No es un libro con pretensiones académicas: sus propuestas son audaces y atrevidas, pero posibles. En un momento de transformaciones tan profundas como el que vivimos, este es un libro de lectura obligatoria para inspirar cambios».**

**Carlos Losada**, profesor del Departamento de Estrategia y Dirección General de ESADE Business School

IBIC: KJG

ISBN: 978-84-943742-2-7



**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# **La sociedad frente a las grandes corporaciones**

La necesidad del equilibrio social

**Henry Mintzberg**

Prólogo de David Murillo Bonvehí

Traducción de

Victoria Montero Otaduy

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid - San Francisco

Traducción del libro original *Rebalancing Society. Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*, de Henry Mintzberg, publicado por Berrett-Koehler Publishers, Inc., en San Francisco en 2015

1ª edición: junio 2015

© 2015 Henry Mintzberg

© 2015 De la traducción al castellano Victoria Montero Otaduy

Derechos exclusivos de edición en español reservados para todo el mundo y propiedad de la traducción:

© 2015 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Virtuts Angulo

Cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-943742-2-7

eISBN: 978-84-943742-3-4

IBIC: KJG

Depósito Legal: B 15541-2015

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedico este libro a aquellos  
de quienes hemos tomado  
prestada la Tierra, con la  
esperanza de que sean más  
inteligentes de lo que  
nosotros lo hemos sido

# Índice

<b>Prólogo</b>	9
<b>La cuestión fundamental</b>	13
<b>1. El triunfo del desequilibrio</b>	19
La larga marcha de América hacia el desequilibrio: 1789-1989	19
El fin del pensamiento: 1989- ____?	24
Al límite: desde 1989	27
De la economía de mercado a la sociedad corporativa	31
No solo en América	34
Una diatriba contra el desequilibrio, no contra las empresas	37
<b>2. De explotar los recursos a explorar nuestra capacidad de iniciativa</b>	39
Un mundo que explota sus recursos	39
Un mundo que explora nuestra capacidad de iniciativa	43
<b>3. Los tres pilares sobre los que se sostiene una sociedad equilibrada</b>	47
Las consecuencias de la izquierda y la derecha	47
Los sectores público, privado y plural	52
Bienvenidos al sector plural	55
La caída (¿y el auge?) del sector plural	67
Más allá del rigor, la insensibilidad y la exclusión	71
¿Es acaso posible una sociedad equilibrada?	74

<b>4. Una renovación radical</b>	79
Elevados ideales y acuerdos de bajo nivel	79
No pueden ser los gobiernos, no ahora	80
No debemos esperar milagros de la Responsabilidad Social Corporativa	82
Volvamos la vista a los movimientos e iniciativas del sector plural	84
Cambios de rumbo inmediatos	85
Regeneración generalizada	91
Las reformas consiguientes	93
Hacia una democracia equilibrada	97
¿Podemos tener esperanza?	104
<b>5. Usted, yo y nosotros en este atribulado mundo</b>	111
Abramos los ojos	112
La importancia de comprender	114
<i>La cuestión Irene</i>	115
Vivir una vida decente	117
Cambiar completamente el mundo	118
<b>Apéndice: Cociéndonos en nuestra propia agua</b>	121
<b>Referencias</b>	145
<b>Notas</b>	165
<b>Sobre este cometido</b>	185

# Prólogo

## La conciencia crítica del management

El año 2002 Henry Mintzberg publicó un artículo titulado *Más allá del egoísmo*<sup>I</sup>. En este se analizaban cinco grandes falacias del *management*. 1) En contra de lo que sostiene la disciplina, las personas, trabajadores, directivos o consumidores, no somos *homo economicus*: animales egoístas, individualistas, perfectamente racionales, y maximizadores de utilidades. 2) Contra el imaginario de la gestión de empresas, las corporaciones no existen para maximizar el beneficio para el accionista. 3) Las compañías no requieren de directivos tiburones, de lobos solitarios dispuestos a darlo *todo* por el bien del accionista. 4) El modelo de empresa a seguir no es el de las empresas delgadas y rudas, sin escrúpulos ni corazón, y dispuestas a externalizar todo coste superfluo. 5) Finalmente, no existe el milagro de la balsa del crecimiento perpetuo según la cual el desarrollo económico es el ascensor al progreso social de los miembros de toda sociedad.

Subrayémoslo: el artículo fue escrito el año 2002, cuando Estados Unidos se recuperaba del impacto de la burbuja de las *puntocom* y creía haberlo visto todo sobre escándalos empresariales con el caso Enron y la explosión de la

---

I Mintzberg, H.; Simons, R.; Basu K. (2002). "Beyond Selfishness", MIT *Sloan Management Review*, 44 (1): 66-74.



auditora Arthur Andersen. Un poco más tarde, claro, llegaría la Segunda guerra de Irak, el periodo de bajos intereses auspiciados por Alan Greenspan y, tiempo a venir, la Madre de todas las crisis vistas hasta el momento, la del 2008. Una crisis resuelta en primera instancia con un paquete público de ayuda de 700 000 millones de dólares al sector financiero estadounidense. Medida auspiciada por Paul Hank, ex Goldman Sachs, y Secretario del Tesoro de Estados Unidos. Partidario del libre mercado y republicano, para más señas. Con la crisis, como no, una nueva lista de películas de Hollywood sobre el mundo de los negocios harían su entrada (*El Lobo de Wall Street*, *Margin Call*, *Inside Job*, etc.) desplazando la ya vieja y gastada lista (*Wall Street*, *Enron: The Smartest Guys in the Room*, etc.).

Ahí seguimos. Las crisis se suceden pero el mundo de la gestión se mueve mucho más lentamente de lo que muchos querrían: los modelos de retribución de los directivos, el propósito y contribución de la empresa al bien común o su relación con la economía neoclásica y las matemáticas siguen en el punto de mira. Si volvemos a leer las cinco falacias del *management* nos damos cuenta que como disciplina algo hemos avanzado, pero que el progreso es mínimo.

La rama de la economía de la conducta, con el premio Nobel del 2013 Robert Shiller a la cabeza, empieza a dejar ver que hay una nueva economía y unas nuevas finanzas más allá de los algoritmos matemáticos. Aunque la alegría nunca es completa: ese mismo año recibe el Nobel Euge-

ne Fama, uno de los grandes teóricos de los mercados financieros perfectos y autorregulables. Por otro lado, en las escuelas de negocio seguimos predicando la maximización de valor para el accionista; la elección de proyectos de inversión en función del retorno esperado. Aunque obviamos cuantas fusiones y adquisiciones se hacen para satisfacer el ego del consejero delegado, para incrementar su reputación personal y su retribución, un hito que le permite empujarse unas cuantas posiciones más arriba en la lista de directivos mejor pagados. Las pasiones humanas, siempre presentes, también sirven pues para destruir valor para el accionista.

Quizás ya no hablamos tanto de la empresa ruda y delgada, pero seguimos observando en las aulas a expertos en la externalización de costes sociales, medioambientales, cuando no fiscales. Por último, ¿qué decir del milagro del crecimiento perpetuo? En este mundo finito y de recursos limitados observamos que la balsa no nos pone a todos a flote. La evidencia más sangrante: la ampliación de la brecha de la desigualdad. La canibalización de ese crecimiento por parte de unos pocos: el decil de renta más elevada; el 1% contra el cual se levantó *Occupy Wall Street* el año 2011; o el 0,1% más rico: ese verdadero desconocido de las encuestas sociológicas globales.

Leer a Henry Mintzberg es leer la conciencia crítica del *management* y de la gran corporación: alejada del impacto social, burocratizada, anónima, gran parte de ella operando en paraísos fiscales, que utiliza a fondo la ingeniería

fiscal, y traspassa el coste de contribuir al bien común a los ciudadanos de a pie y a las pequeñas y medianas empresas. Mintzberg es un revelador de las falacias del *management*, de sus autoengaños, apuntador de esa verdad incómoda ya defendida de manera solvente por Rakesh Khurana entre otros: no hay disciplina académica que pretenda ser reconocida y admirada y que no se interpele de manera honesta y crítica sobre su contribución al bien común. Mintzberg nos ayuda a dar ese salto entre el mundo de lo existente y el mundo de lo posible y a repensar el *management* como disciplina no sobre lo que es, sino sobre lo que debería ser.

Sant Cugat del Vallès, junio de 2015

**David Murillo Bonvehí**, profesor de ESADE Business School (Universidad Ramon Llull) y autor del libro *De Walmart a Al Qaeda. Una lectura interdisciplinar de la globalización*. (Libros de Cabecera, 2015)

# La cuestión fundamental

## ¡Basta!

Basta del desequilibrio que está destruyendo nuestras democracias, nuestro planeta y a nosotros mismos.

Basta de la política del péndulo entre izquierda y derecha, y de la parálisis política del centro. Basta de la garra visible de los *lobbies* en lugar de la mano invisible de la competencia. Basta de la globalización económica que socava la soberanía de los estados y de las comunidades locales. ¿No hemos explotado ya suficientemente los recursos mundiales, incluyéndonos a nosotros mismos como *recursos humanos*?

Hay mucha más gente preocupada por estas cuestiones de la que ha salido a las calles. Aunque la voluntad de la gente es evidente, la valoración de lo que está sucediendo y cómo manejarlo no lo es tanto; muy al contrario, nos vemos desbordados por explicaciones opuestas y soluciones contradictorias. El mundo en el que vivimos necesita una renovación radical que no tiene precedentes en la historia. Este libro ofrece un marco integrador que nos propone un camino para avanzar hacia esa renovación.

## El triunfo del desequilibrio

Cuando los regímenes comunistas de la Europa del Este empezaron a derrumbarse en 1989, los observadores occi-

dentales encontraron rápidamente una explicación: el capitalismo había triunfado. Sin embargo, hoy sabemos que estaban totalmente equivocados y estamos presenciando las nefastas consecuencias de su error.

En realidad fue el equilibrio el que triunfó en 1989. Mientras que los regímenes comunistas sufrían un grave desequilibrio por el exceso de poder acumulado en el sector público, los prósperos países occidentales mantenían un adecuado equilibrio entre los sectores público, privado y, lo que podemos llamar, el sector plural. Sin embargo, a partir de entonces, muchos países se han visto abocados al desequilibrio en favor del sector privado, por no haber entendido la enorme importancia de mantener el equilibrio entre los tres sectores mencionados.

## **Bienvenidos al sector plural**

Existen, por lo tanto, tres sectores relevantes en la sociedad, y no dos. El más difícil de entender ha venido recibiendo una serie de etiquetas poco adecuadas, entre las que se incluyen las instituciones sin ánimo de lucro, el tercer sector y la sociedad civil. Creemos que es más correcto denominarlo el sector *plural* porque así resultará más fácil situarlo en el lugar que le corresponde junto a los llamados sectores público y privado, al mismo tiempo que la propia palabra sugiere que está constituido por una gran variedad de asociaciones.

Fijémonos en todas esas asociaciones que no son públicas ni privadas, que no pertenecen al Estado ni a inversores privados; tales como fundaciones, instituciones religiosas, sindicatos, cooperativas, Greenpeace, la Cruz Roja, y muchas universidades y hospitales de renombre. Algunas de esas asociaciones pertenecen a sus miembros; otras en cambio no pertenecen a nadie. Se incluyen también aquí los movimientos sociales que surgen como protesta contra situaciones que se consideran inaceptables (como hemos visto recientemente en Oriente Medio) y las iniciativas sociales, normalmente planteadas por pequeños grupos de una comunidad, que persiguen la consecución de algún cambio que consideran necesario (por ejemplo, iniciativas referentes a energías renovables).

A pesar de la importancia de todas estas actividades, el sector plural sigue permaneciendo sorprendentemente en la oscuridad, ignorado durante mucho tiempo en los grandes debates entre la izquierda y la derecha. Este sector no puede situarse entre los otros dos, como si de una línea recta se tratara; es un concepto diferente, tan diferente de los sectores público y privado como lo son estos entre sí. Para representarlo más claramente, imaginémosnos que una sociedad equilibrada es como estar sentados en un taburete con tres patas bien firmes: un sector público de gobiernos respetables que nos proporcionan muchas de las políticas protectoras (como la policial o la legislativa); un sector privado de empresas responsables que nos ofrecen muchos de los bienes y servicios que consumimos; y

un sector plural de comunidades sólidas en las que encontramos gran parte de nuestras afiliaciones sociales.

## Recuperar el equilibrio

¿Cómo recuperamos el equilibrio en nuestras sociedades? Algunos creen que la respuesta se halla en el sector privado, concretamente en una mayor responsabilidad social corporativa. Ciertamente necesitamos una mayor dosis de dicha responsabilidad, pero quien piense que la responsabilidad social corporativa podrá compensar la irresponsabilidad social corporativa vive en un mundo ideal y perfecto. Otros en cambio, ponen su esperanza en una actuación contundente y decidida de los gobiernos democráticos; y aunque dicha actuación debería realmente producirse, no será así en tanto en cuanto los estados, de naturaleza pública, continúen dominados por derechos adquiridos<sup>1</sup> de naturaleza privada, tanto a nivel nacional como global.

Todo ello nos deja como solución un solo sector, el plural, que no lo forman *ellos*, sino usted, y yo, y todos nosotros, actuando conjuntamente. Eso quiere decir que tendremos que comprometernos más en movimientos e iniciativas

---

<sup>1</sup> Nota de la traductora: *entitlements* en el original. Esta palabra no tiene una correspondencia exacta en español. Se refiere al derecho a percibir beneficios otorgados por una ley o contrato, no a un derecho natural. Por ello, hemos optado por traducirlo de diversas formas dependiendo del contexto: derechos adquiridos, privilegios, derechos.

sociales, y que deberemos enfrentarnos a prácticas destructivas y sustituirlas por otras constructivas. Tendremos que dejar de ser recursos humanos al servicio del desequilibrio y pasar, en cambio, a recurrir a nuestra propia iniciativa como seres humanos al servicio de nuestros descendientes y de nuestro planeta.



## Sobre este cometido



Soy canadiense, nací y crecí en Montreal. Estudié ingeniería mecánica en la Universidad McGill y al terminar la universidad conseguí mi primer trabajo en la Canadian National Railway. Después estudié un posgrado en gestión en el MIT en Boston, y regresé a McGill, donde me he dedicado a investigar, escribir y dar clases sobre gestión y organizaciones desde entonces. Estos últimos años me he dedicado especialmente a impartir clases en nuestros Masters Internacionales en Prácticas de Gestión, fuera de lo común entre este tipo de Masters, ([www.impm.org](http://www.impm.org)), en los Masters Internacionales de Liderazgo en Gestión Sanitaria ([www.imhl.org](http://www.imhl.org)), y en un proyecto al que hemos puesto el nombre de *CoachingOurselves.com*. Durante este

tiempo, he vivido también ocho años en el extranjero, pasando largas temporadas en Francia, Suiza, Inglaterra y la República Checa. (Pueden encontrar más información sobre todo esto en [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org)).

Así que, ¿qué hago yo haciendo esto?

Después de todo, no soy un experto en la mayoría de las materias que se abordan en este libro. Aunque, teniendo en cuenta la extensión que se alcanza al juntar todas ellas, ¿quién lo es? Los expertos se especializan, y como consecuencia de ello los grandes problemas se pierden en ensayos especializados, o se distorsionan al mirarlos a través de un único prisma. Y sin embargo, en este libro se exponen ideas importantes que es necesario colocar dentro de un marco más amplio, que debe ir acompañado de nuestra propia visión de este mundo tan problemático. Y ahí, precisamente, es donde puedo reivindicar cierta experiencia: mis libros de mayor éxito sintetizaban ideas extraídas de fuentes diversas.

Si no recuerdo mal, empecé a pensar en este marco hace veintitrés años, cuando visité Praga, poco después de la caída del comunismo en Europa del Este. La explicación más extendida de esta caída —que el capitalismo había triunfado— me chocó no solo porque me pareció equivocada sino también peligrosa. Un año después publiqué un artículo que trataba sobre el triunfo del equilibrio en el sentido de la existencia de tres sectores en la sociedad y alertaba sobre el riesgo de perder ese equilibrio. (Mintz-

berg 1992; véase también 2002). Estas inquietudes apenas han disminuido en los años posteriores.

Comencé a recoger material —muchos libros y artículos, todo tipo de notas garabateadas— y pedí a gente de los lugares que visitaba que organizaran pequeños seminarios para debatir sobre la evolución de ese marco. De 2001 a 2014, celebramos veinticuatro de estos seminarios, por todo el mundo.<sup>V</sup>

En 2009, abrí varias de las cajas del material que había ido recogiendo. Puse manos a la obra y tras quince borradores, publiqué en internet *Rebalancing Society* como un *ensayo electrónico* en la página [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org) en febrero de 2014. Este libro es una revisión de ese escrito, con el mismo título (y se une a ese escrito en mi página web, gracias a un editor que pone en práctica los principios que defiende este libro). Para hacer que esta versión fuera lo más corta posible, he suprimido parte del material que se puede seguir consultando en el escrito original (incluyendo una versión más extensa del apéndice, que ocupa en él las páginas 79 a 106).

---

V El primero tuvo lugar en Nueva Zelanda, y a continuación se celebraron otros en Londres, Costa Rica, Bretaña, Ghana, Pekín, Méjico DF, Praga, Nairobi, Toscana, Estados Unidos (el Banco Mundial en Washington DC, la New School en Nueva York, la Darden School en la Universidad de Virginia, y una conferencia de la Academy of Management), Canadá (Vancouver, Ottawa, St. Jerome y Ste. Marguerite, Quebec, y con los Sauvé Scholars en McGill), y más recientemente en Lima, París, Tokyo, y, finalmente, dos en la Facultad de Gestión de Desautels en la Univeridad McGill.

¿A dónde me llevará esto? Sigo trabajando sobre algunas de estas ideas y espero publicar en mi página web los resultados de este trabajo (pero no tengo ni idea de cuándo, así que ¡por favor no pregunten!). Por ahora, lo que sí puedo contarles es que, junto con otros colegas de McGill, estamos preparando un GROOC —es decir, un Curso Online Abierto para Grupos, similar a los MOOC (cursos online masivos y abiertos)— titulado *Social Learning for Social Impact*, que se prevé que aparezca en edX en septiembre de 2015 (véase <https://www.mcgill.ca/desautels/programs/grooc>). He iniciado también un TWOG —de tweet2blog— accesible vía Twitter @Mintzberg141, o directamente en [mintzberg.org](http://mintzberg.org), en el que se comparten «estimulantes reflexiones de una o dos páginas en lugar de declaraciones concisas de una o dos líneas» que ahondan en una serie de temas, incluyendo la recuperación del equilibrio social.

## Agradecimientos especiales

Mis estancias en el extranjero han contribuido en gran medida a dar forma a este trabajo, pero tal vez, lo que más ha influido es la suerte que he tenido de crecer y seguir disfrutando de una ciudad tan viva como Montreal, en una provincia tan humana como Quebec, y en un país que ha sido tan equilibrado como Canadá.<sup>VI</sup> Tampoco ha sido

---

VI Mihaela Firsirotu, Yvan Allaire, y yo hemos estado trabajando en un libro titulado *Canadians on Balance* que reúne escritos de muchos canadienses sobre temas sociales, políticos y económicos.

menor la influencia de mi vida como profesor en McGill, una universidad que continúa siendo académica en el mejor sentido de la palabra. Todos ellos son lugares maravillosos desde los que reflexionar sobre las grandes cuestiones de nuestros días, especialmente en la forma en que se manifiestan en nuestro vecino más poderoso. Los canadienses vivimos lo suficientemente cerca de los Estados Unidos como para poder comprender bastante bien a los americanos, y suficientemente lejos como para poder ver las cosas de manera un poco diferente.

Quiero agradecer muy especialmente toda la ayuda que me han prestado, las correcciones que me han hecho, y los comentarios que me han sugerido, especialmente a Bill Litwack, por descubrir grandes mejoras conceptuales y pequeños errores gramaticales, y a José Carlos Marques, por llenar tantos vacíos y señalar defectos significativos, así como a Gui Azevedo y a Rennie Nilsson que desempeñaron un papel similar en etapas anteriores del trabajo. También quiero agradecer las diversas sugerencias muy útiles que me hicieron Farzad Khan, Álvaro Bermejo, Alan Engelstad, Fred Bird, Sasha Sadilova, Brian King, Tana Paddock, Dulcie Naimer, mis hijas Susie y Lisa, y el Rabí Ron Aigen (por su sermón de septiembre de 2010 del que tomé prestado el título *Una renovación radical*<sup>VII</sup>). Extiendo también mi agradecimiento a toda la gente que

---

VII El título se refiere al histórico Jubileo Judío, en la que cada cincuenta años se brinda a la sociedad la posibilidad de empezar de nuevo.

tuvo la amabilidad de participar en los seminarios. Una conferencia muy reveladora organizada por Allen White del Instituto Tellus en 2013 ([www.corporation2020.org](http://www.corporation2020.org)) me impulsó a escribir el Capítulo 4 (¡justo cuando pensaba que ya había terminado!). John Breitner me hizo una serie de sugerencias muy incisivas, incluyendo una que derivó en *la cuestión John*. Quiero expresar mi aprecio también a Irene Piorkowski, que me hizo la pregunta que lleva su nombre en el texto. Mary Plawutsky, Nic Albert, y Laura Larson aparecieron hacia el final para poner un poco de orden y Michael Bass para producir el texto, mientras que Nina Coutinho, Tatiana Saliba, Karl Moore, Ron Duerksen, Chris Chipello y Leilani Ku trabajaron diligentemente para darlo a conocer.

Una vez más, solo que esta vez con más motivo que nunca, me ha encantado trabajar con Berrett-Koehler, una isla de cordura y benevolencia en el loco mundo de la edición. Se puede decir, sin ninguna duda, que era el editor perfecto para este libro.

Por último, un agradecimiento muy especial a Santa Balanca-Rodrigues, no solo por su duro trabajo con todos estos borradores (ya que generalmente escribo de manera un tanto *desafinada*), sino también por realizar las gestiones necesarias para que el resto de mi vida profesional siga transcurriendo según lo planeado con su habitual buen carácter.

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.