



Thinking Dimensions

Conferencia internacional

San Francisco, 27 al 29 de agosto de 2007


epise
Formación + Desarrollo

**Una disculpa -y un
intento de aclarar las
cosas-**

Charles Kepner


Es duro darse cuenta de que uno ha ido mal encaminado durante años y que le han pagado por dar consejos *erróneos*. Pero ese es mi caso. Mi conocimiento sobre la toma de decisiones ha sido unilateral, y he cometido un *crimen* al insistir a personas bienintencionadas que lo incorrecto es en realidad lo correcto. Debí haberlo sabido.

Permítanme guiarles a través de los pasos de la experiencia y la forma de pensar que me llevaron a esta conclusión. Algunos de ustedes ya han escuchado parte de esto antes, pero una vez que haya comenzado, nadie podrá detenerme.


Todo comenzó hace cincuenta años, cuando Ben Tregoe y yo, que trabajábamos en RAND Corporation, uno de los primeros grupos de analistas expertos, realizábamos un experimento de campo acerca de la efectividad de la formación en el Sistema Aéreo de Defensa de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Pudimos ver decisiones tácticas, que iban desde deficientes hasta terribles y completamente pésimas, tomadas por los controladores más limitados durante simulaciones de ataques aéreos provenientes del extranjero. Pensábamos que estos controladores cometían los errores debido a que no organizaban correctamente la información y la manejaban en forma descuidada e ilógica. Y, por supuesto, llegamos a la conclusión de que la formación sobre un uso más riguroso de la información mejoraría las cosas. Al mismo tiempo, también observé una deficiencia en la forma en que la información se transfería de una estación de radar a otra. Creé una manera sencilla de mejorar la calidad de la transferencia de información haciendo un cambio físico en el sistema. Posteriormente, los mismos controladores antes "ineptos" empezaron a tomar decisiones mucho mejores e incluso excelentes, lo cual dio como resultado que la defensa aérea de la nación fuese dos veces más eficaz. Pensábamos que la formación que habíamos impartido había provocado la mejora, pero esta última no tuvo nada que ver con la formación. Fue el cambio físico del sistema lo que incrementó la disponibilidad de información exacta, de manera que los controladores podían comprender y responder correctamente a la realidad de la situación. Eso era todo. Cuando los controladores comprendían la verdadera situación, podían tomar decisiones correctas. Más tarde, cuando las conclusiones de nuestra investigación fueron distorsionadas y presentadas en forma incorrecta ante la Fuerza Aérea, para promover los propósitos políticos de RAND, dejamos la empresa, fundamos Kepner-Tregoe y comenzamos a trabajar con la dirección, enseñando métodos de decisión lógicos.

Como ustedes saben, creamos una serie de pasos que denominamos "proceso de decisión," -hagan esto y aquello, sigan esta secuencia lógica, y sus decisiones serán correctas- y comenzamos a enseñar a los directivos a utilizar esta estructura lógica. Muchas veces marchaba sorprendentemente bien, pero a veces no funcionaba en absoluto. Funcionaba con algunas personas, pero no con otras. Alrededor del 30 % de nuestros participantes comprendían todo el mensaje y, como resultado, tomaban mejores decisiones, mientras que el 60 % conseguía vislumbrar sólo una parte de las ideas que presentábamos y tomaban decisiones mediocres, algunas mejores, otras no, y el 10 % parecía no entender nada de nada. Eso fue hace casi medio siglo. Desde entonces, he dedicado miles de horas a abordar la elección del mejor conjunto de acciones para lograr algo, en 60 países diferentes, con miles de personas distintas, y he participado en miles de decisiones de la vida real, en todos los niveles de dirección, y con toda clase de contenidos. Y con todo, no ha sido hasta ahora que me he dado cuenta de lo que debí haber aprendido hace 50 años de aquel ejemplo de la defensa aérea. Aprendemos, es cierto, ¡pero lo hacemos tan despacio! Es por ello que me disculpo: ¡por haber dejado que pasara tanto maldito tiempo antes de darme cuenta de aquello que estuvo frente a mí todo el tiempo!

Siempre he sentido curiosidad por la forma en que funcionan las cosas, y me han dicho que mi primera pregunta fue "¿Por qué? ¿Por qué esto? ¿Por qué aquello? y ¿por qué no?" Con el paso de los años, he aprendido que siempre hay una mejor acción para llegar a un fin determinado y el objetivo de las personas responsables de la toma de decisiones es encontrarla. Puede haber muchas posibilidades, pero solamente una es la mejor. Y también he aprendido que una acción exitosa es aquella que funciona dentro de una realidad determinada para alcanzar el resultado deseado. Sin embargo, ¿por qué tantas personas toman decisiones que no funcionan? Eso seguía siendo una pregunta sin respuesta. ¿Eran incapaces de sumar dos más dos? Durante mucho tiempo, creí que los fracasos se presentaban porque las personas no tenían la capacidad de combinar las ideas con éxito, que si tan sólo fuese posible darles un proceso para organizar los hechos y extraer conclusiones, las cosas funcionarían de maravilla.



Una acción exitosa es aquella que funciona dentro de una realidad determinada para lograr el resultado esperado



Una acción fallida es aquella que no funciona y no se adapta a la realidad objetiva

Pero, lentamente, he llegado a comprender que una acción fallida es aquella que no funciona y no se adapta a la realidad objetiva, al mundo real, y a la manera en que el mundo real funciona realmente. Una acción fallida es aquella que contradice y actúa en contra de lo que hay ahí fuera. He aprendido que una acción fallida, sin importar lo buena que podría parecer inicialmente, en realidad es una clavija cuadrada que no entrará en un agujero redondo. Pero ¿por qué alguien trataría de meter una clavija cuadrada en un agujero redondo? Porque esa persona no percibe la realidad. Simplemente, porque esa persona no ha comprendido la verdadera forma del agujero o la forma necesaria de la clavija, o si tiene alguna idea fantástica y extraordinaria de que si uno empuja un poco más fuerte, todo funcionará, o de que si uno tiene fe todo coincidirá, o de que las formas realmente no importan, sino que lo que cuenta es la visión que uno tenga. Esto se debe a que la persona simplemente no comprende que la forma del agujero es la realidad y determina la forma de la clavija que debe encajar en él.


Me tomó mucho tiempo darme cuenta de que **la realidad lo gobierna todo** y que las acciones que fallan, lo hacen simplemente porque no tienen ninguna posibilidad de éxito. No son realistas y nunca lo fueron. Están hechas de trivialidades y sombras. Y esto confirma, al menos en mi opinión, aquel gran precepto, "Si entra basura, saldrá basura." No debería requerirse un doctorado y cincuenta años para llegar a esa conclusión, pero así fue. No son el formato o las ponderaciones o los detalles de la presentación los que hacen que la elección de una acción tenga éxito o esté predestinada a ir a parar al cubo de la basura, aunque todos esos elementos ayudan muchísimo. Es la inclusión y la aceptación de la información sobre la realidad lo que produce el éxito. La información sobre la realidad conforma la decisión. Y la información inexacta, falsa y tendenciosa inevitablemente conduce al error.

Esto es algo que sabemos con seguridad: las investigaciones neurológicas han demostrado que los seres humanos, y de hecho todos los animales, tienen la capacidad innata e integrada de combinar ideas, tomar decisiones y crear nuevas entidades y formas de conducta. Tenemos todo el equipo para hacer inferencias y tomar decisiones correctas, pues de lo contrario, no podríamos sobrevivir ni podríamos adaptar nuestras acciones a las exigencias de la realidad. La ciencia cognitiva ha demostrado que el pensamiento crítico, es decir, la toma de decisiones inteligentes, no es algo que pueda ser enseñado en abstracto. Nuestro equipo integrado es fijo e inmutable y no puede ser entrenado y mejorado más allá de nuestras capacidades innatas.

Pero es posible mejorar nuestro uso eficiente de ese equipo proporcionándole un contenido exacto y practicando su uso. Aparentemente, cualquiera puede tomar una decisión, pero nadie puede tomar una decisión inteligente sin tener conocimientos exactos y relevantes del ámbito al que se refiere la decisión. Por ello, el hecho de pensar de manera crítica, lógica, científica y creativa depende de tener información correcta y realista para alimentar el mecanismo neurológico innato. Los mecanismos están ahí, esperando, listos para que cualquiera los use. La calidad de la información que se incorpora a ellos es la única variable que puede ser manipulada y mejorada. Debí haber aprendido eso en el ejemplo de defensa aérea, pero no lo hice.

Resulta obvio cuando uno lo analiza detenidamente. Para sobrevivir, un animal tiene que saber realmente qué hay ahí afuera, cuál es la realidad de su situación. Los americanos nativos lo sabían mucho antes de la llegada del hombre blanco. Francis Parkman, uno de los primeros historiadores, describió esta escena: un pueblo entero se desplazaba a otro sitio: eran más de mil personas, sus tiendas y sus pertenencias, niños y perros, y al menos cinco mil caballos. En las primeras horas de la mañana, en una saliente de tierra que daba a una extensión de pradera, todo el grupo se detuvo. No darían un paso más hasta que hubiesen tomado una decisión clara con respecto a la ruta y la dirección que habrían de tomar. Cuarenta ancianos y jefes guerreros se reunieron en un círculo en la cima de la colina. Debatieron la acción a seguir y escucharon cuidadosamente lo que sus exploradores tenían que informar. Una vez que estuvieron seguros de contar con la información completa, verdadera y actualizada acerca de su situación actual, y de que coincidía con lo que habían aprendido de sus experiencias pasadas, decidieron la dirección que debían tomar. Pero no lo hicieron hasta que tuvieron la mejor información de la realidad que pudieron obtener –la información de los exploradores, su propia experiencia, sus mejores razonamientos– entonces, y sólo entonces, tomaron su decisión. Y, de acuerdo con Parkman, el desplazamiento continuó con éxito, sin incidentes.

¿Pero por qué tantas decisiones de acción salen mal? Dicho de otra manera, ¿qué es lo que hace que información poco fiable y fantasiosa se incorpore tan fácilmente en la toma de decisiones, contamine las aguas y haga que sea tan difícil obtener información exacta de la realidad? Esto me llevó a estudiar las decisiones que otras personas y yo hemos observado y registrado, tanto adecuadas como incorrectas. Al hacerlo, descubrí que al menos el 90 % de las decisiones de acciones estudiadas, en todos niveles y en todas las situaciones, eran cuestionables, y constituían fracasos parciales o completos. Solamente una de cada diez, como máximo, podía ser considerada totalmente correcta.



*Una decisión inteligente
depende de tener información
de calidad*

La información tendenciosa, interesada, inexacta y engañosa había entrado en el sistema de decisión. Se vertió basura en los mecanismos neurológicos innatos y se tomó una mala decisión.

En lugar de reunir la mejor información disponible y confirmarla comparándola con la experiencia, la interpretación parcial y la fantasía fueron tomadas por hechos y los resultados fueron devastadores. Entró basura y salió basura.

Analicemos, por ejemplo, el fiasco de Bahía de Cochinos. Utilizo este suceso porque fue totalmente investigado, registrado y documentado. La información sobre la realidad del suceso ha sido recopilada, desclasificada y, finalmente, se ha puesto a disposición del público. En 1961, la Guerra Fría estaba en su apogeo y los soviéticos apoyaban totalmente a Fidel Castro en Cuba. El recién elegido presidente Kennedy heredó los planes para una invasión a Cuba por un ejército de refugiados cubanos cuyo cuartel general se encontraba en Miami. Los planes habían sido desarrollados en máximo secreto por el gobierno anterior y la Agencia Central de Inteligencia (CIA), y estaban completos y listos para ser implementados.

Se requería una brigada de 1.511 hombres, armados y entrenados por la CIA, que desembarcarían en una playa cerca de una cordillera, a la cual podían retirarse una vez en tierra. Dentro de Cuba, gran parte de la población estaba organizada y lista para rebelarse y ayudar a los invasores. El Ejército cubano era considerado pequeño, débil, poco disciplinado, mal armado y también listo para rebelarse. Un ataque aéreo de bombarderos ligeros de la CIA, proveniente de Nicaragua, borraría del mapa a la fuerza aérea de Castro, compuesta por 36 aviones, por lo que no habrá interferencia por esa parte. Y, dado que todo se mantenía en un profundo y oscuro secreto, el Ejército de Castro sería tomado por sorpresa y no respondería inmediatamente. Todo sería desconcierto y confusión. El líder de la CIA garantizaba al presidente que la invasión se desarrollaría rápidamente y sería un éxito completo.

Sin embargo, la realidad era un poquito diferente. Para mantener el secreto, el sitio del desembarco se cambió a última hora, a varios cientos de millas de las montañas, a la Bahía de Cochinos, un laberinto de pantanos y manglares, con un conjunto de arrecifes que dificultaría el arribo de los botes a la playa. El sitio había sido escogido de un mapa trazado en 1895. En un sondeo de opinión secreto, realizado antes del desembarco, se encontró que una gran mayoría de los cubanos apoyaban a Castro y no estaban inclinados a rebelarse.

Dado que los resultados no concordaban con el punto de vista de los planificadores principales, fueron descartados y nunca se tomaron en cuenta. El Ejército cubano se componía en realidad de más de 60,000 elementos, estaba bien armado, era muy disciplinado, rudo y listo para pelear. El ataque aéreo no resultó eficaz y dañó sólo a la mitad de de la fuerza aérea de Castro.

Estos hechos fueron encubiertos y no revelados, porque podrían hacer que ciertos elementos de la CIA parecieran estúpidos y poco profesionales. Una serie de medias verdades y de mentiras descaradas se mezcló con información de tercera y cuarta mano para conformar la base de las decisiones tomadas.

Cuando se realizó el desembarco, muchos de los botes encallaron en el arrecife. Y el ejército de Castro estaba ahí, esperando a los invasores. Al parecer, se habían infiltrado en la organización de refugiados cubanos mucho tiempo antes, y sabían todo lo que estaba ocurriendo. No había ningún ciudadano rebelde a quien ayudar, pues la operación era tan secreta que tales personas –pocas y totalmente desorganizadas– no sabían nada al respecto. Y la reducida fuerza aérea de Castro llegó. Un cazabombardero lanzó un cohete al *Río Escondido*, un barco de abastecimiento proporcionado por la CIA, eliminando 3,500 galones de combustible para aviones y 145 toneladas de municiones. Esa era toda su comida, su equipo, municiones y suministros necesarios. Y no había ningún lugar al que los invasores pudieran huir cuando, al fin, quedaron atrapados y agobiados. En sesenta horas, 1.189 miembros de la brigada de refugiados fueron capturados y 114 murieron. Fue una catástrofe humillante y total.

¿Qué fue lo que salió mal? Había mucha información sobre la realidad disponible, pero la mayor parte de ella fue rechazada, pasada por alto, tergiversada, no confirmada u ocultada por mentiras descaradas. Los principales encargados de tomar decisiones aceptaron todo lo que se les dijo y todo lo que quisieron, y tomaron sus decisiones en consecuencia. No hubo cuestionamientos desafiantes ni escépticos. Todo fueron *"alabanzas para el equipo local"* y el resultado fue un desastre completo.

La moraleja de todo esto puede manifestarse en cuatro frases, que deben convertirse en mantras inmutables para cualquier director en funciones:

"Las apariencias engañan." Todo es más complicado de lo que parece, y es crucial obtener los detalles verdaderos. Es absolutamente esencial conocer la realidad subyacente.



Profundice en la información, le garantizará una decisión exitosa

"No crea todo lo que escucha." La información tiene distintos grados de calidad, de lo "totalmente preciso y exacto" y altamente confiable, hasta el chismorreo, la fantasía absoluta, los "sueños de opio", las interpretaciones tendenciosas, las falsedades, la exageración y las mentiras deliberadas. Sea escéptico y exija pruebas y confirmación antes de aceptar cualquier cosa.

"No confíe ciegamente en que alguien le esté diciendo la verdad, toda la verdad, y nada más que la verdad." Confírmelo todo antes de aceptarlo y utilizarlo. Las personas dicen cosas para promover sus propios intereses, a veces inconscientemente, pero más a menudo debido a propósitos egoístas y negativos.

"No crea en todo lo que cree que sabe." Usted podría estar equivocado, mucho o poco, y en ese momento no sabrá la diferencia. Lo único que usted tiene **garantizado** es que la mayor parte de lo que cree que sabe no es correcto al cien por cien. Por ello, confirme sus propios pensamientos de la misma forma en que confirmaría los de otras personas.


El antídoto para esto es sumamente simple: **haga preguntas de sondeo, ponga en tela de juicio las afirmaciones, cuestione las fuentes, obtenga información de confirmación.** No dé nada por hecho. Y manténgase siempre neutral y objetivo para su propia protección. Una vez que toma partido y prefiere una alternativa por encima de otra, usted pierde su capacidad de ver y comprender la realidad de su situación.

Los responsables principales de las decisiones en el ejemplo de Bahía de Cochinos tomaron decisiones lógicas, dado lo que aceptaron como hechos. La razón fundamental del error fue que los "hechos" que aceptaron no eran los hechos en absoluto. Por ejemplo, el ataque aéreo de Nicaragua destruyó sólo a cerca de la mitad de la fuerza aérea de Castro, y no se proporcionó más cobertura por aire al ejército que había desembarcado, de modo que los hombres quedaron en tierra totalmente expuestos. Esta información no se transmitió al comando principal, y sus consecuencias no fueron tomadas en cuenta. Así que el *Río Escondido* se hundió con todo el soporte logístico del que dependían los hombres en tierra. Los pantanos y manglares hicieron que resultara imposible que el ejército invasor se agrupara y comenzara a actuar como una unidad, y en ellos se ocultaron las fuerzas de Castro que habían ocupado el lugar.

La "población rebelde" que supuestamente apoyaría la invasión era inexistente y jamás dio la cara. Este hecho fue encubierto para esconder el fracaso de la CIA al organizar cualquier resistencia importante a Castro en los meses previos a la invasión. Y así sucesivamente. Se realizó una investigación para valorar los daños y asignar culpas. Se redactó un informe, pero era tan completamente condenatorio que todas las copias fueron destruidas, excepto una. La copia sobreviviente fue enterrada durante cuarenta años y justo ahora ha reaparecido.

El jefe, es decir, el presidente Kennedy, quería que Castro se fuera. Sus asistentes querían hacer feliz al jefe, entre ellos, Richard Bissell, director de la CIA. Así que evitaron todos los elementos desagradables y discordantes de la información y transmitieron al jefe sólo los datos positivos. Esto ocurre en todas partes, en todos los niveles y en toda clase de organizaciones. Tergiversar la información, manipúlela, déle el sesgo que usted piensa que desea el jefe. Si usted está de acuerdo con sus deseos y lo mantiene feliz, usted logrará ascender. Muéstrese en desacuerdo, incluya información discrepante y será despedido o transferido, y su carrera estará en ruinas. Juegue el juego. El mundo está lleno de personas complacientes que desean decir al jefe lo que creen que él quiere escuchar, para su propio beneficio y provecho. Y el mundo está lleno de jefes que aceptan literalmente todo lo que se les dice, nunca ponen la información en tela de juicio, jamás hacen preguntas ni tratan de confirmar los datos, y además, se sienten bien al respecto.

Cuando era joven, las personas se enorgullecían de decir la verdad. Pero esto ya no es así. Las mentiras, las exageraciones, las distorsiones y los sesgos se utilizan con toda tranquilidad. En demasiados casos, la ventaja personal prevalece sobre la verdad. El experto en interpretaciones tendenciosas y el tipo que logra abrirse paso de forma poco honesta hacia la cima del organigrama es considerado "genial" y "listo." Y el pobre director se queda con la tarea imposible de tratar de tomar buenas decisiones a partir de basura. A eso se debe que tantas decisiones naufraguen. Esa es la causa fundamental de demasiados fracasos, la mayoría de los cuales son encubiertos para nunca volver a hablar de ellos. Esa es la mayor amenaza con la que se enfrenta el director honesto y sincero que desea hacer un buen trabajo. Pero simplemente no puede hacerlo si lo único que tiene para trabajar es basura.



La mayoría de fracasos son encubiertos para nunca volver a hablar de ellos

¿Qué tiene que ver todo esto con usted? Muchísimo. Insista a sus clientes y participantes que **DEBEN** tener los hechos, la **INFORMACIÓN DE LA REALIDAD**, si pretenden tomar decisiones exitosas. Y que **ELLOS** tienen la obligación de **desenterrar la verdad, hacer preguntas** y, sobre todo, exigir una **CONFIRMACIÓN**. Indíqueles que el mayor peligro con el que se enfrentan es **LA INFORMACIÓN TENDENCIOSA Y PARCIAL**, transmitida por las personas que les rodean, las cuales cuentan con sus propios programas y esperan beneficiarse al mantener feliz al jefe. Asegúrese de que comprenden que **DEBEN CONFIRMAR** la información antes de incorporarla en el problema o en el proceso de toma de decisiones.

Afortunadamente, esta historia tiene un giro positivo. Un año y medio después, se produjo la crisis de misiles de Cuba. La Unión Soviética introdujo en Cuba misiles de mediano alcance, así como 43.000 soldados rusos para darles mantenimiento y protegerlos. Estas armas podían atacar a cualquiera de las ciudades grandes de Estados Unidos, excepto Seattle. Había 99 ojivas en la Isla, cada una de ellas setenta veces más poderosa que la bomba atómica lanzada sobre Hiroshima. Podían ser disparados en un lapso de tan sólo 6 horas. Su presencia fue confirmada por fotografías aéreas tomadas por aviones U-2, así como por información proporcionada por observadores en tierra.

La CIA fue tomada totalmente por sorpresa. Con base en información poco fiable, habían asegurado a Kennedy que los soviéticos no tenían ninguna intención militar manifiesta hacia Estados Unidos. La nación no estaba preparada y se encontraba totalmente desprevenida. Se propusieron docenas de alocados planes y esquemas de acción, incluyendo el bombardeo nuclear y la invasión de Cuba a gran escala. Pero se hicieron más preguntas que en el caso de Bahía de Cochinos, probablemente como consecuencia de lo que se aprendió allí. John McCone, el nuevo director de la CIA, rechazó la acción militar directa y sugirió aplicar un bloqueo marítimo a Cuba, evitando que los soviéticos pudieran recibir suministros y equipo adicional. McCone señaló los tremendos riesgos de realizar acciones más agresivas, pronosticando el principio inevitable de la Tercera Guerra Mundial, así como la muerte y la destrucción generalizadas que seguirían. Sus argumentos realistas y objetivos, así como la presentación de **hechos confirmados**, en lugar de chismes y suposiciones, aumentaron la aceptación de su plan, el cual finalmente fue asumido y anunciado a la nación.

Un día después del inicio del bloqueo, el Primer Ministro Khrushchev ofreció retirar los misiles de Cuba si Estados Unidos retiraba los misiles estacionados en Turquía y que apuntaban hacia Moscú, y el acuerdo fue aceptado. Ser escéptico y hacer preguntas difíciles, obtener información **realista** acerca de la situación **real** y basarse en ella para tomar las decisiones había salvado la situación y evitado el intercambio nuclear que hubiera iniciado la Tercera Guerra Mundial.

La información hace la decisión. Nada puede ser más importante que transmitir esa verdad a sus participantes. Un director debe ser precavido ante lo que le dicen, y debe tener muy en cuenta la necesidad de **confirmación**. Un director debe mantenerse neutral y objetivo, y listo para hacer preguntas y poner en duda cualquier cosa que parezca demasiado buena como para ser verdadera. Debe **escuchar** lo que se le dice, pero no creerlo a menos que pueda ser confirmado. Recuerde, un director debe conocer la **realidad** de la situación si pretende tomar una decisión exitosa. Su uso de un proceso lógico para organizar su información y sacarle el máximo provecho es muy importante. Pero su éxito **vive o muere** con base en su conocimiento y conciencia de la **realidad**. Si usted pone queroseno en el tanque de combustible del mejor automóvil del mundo, no obtendría el mejor desempeño. ¡Eso es un hecho! ¡No hay nada más que discutir!

Esta es la verdad sobre la toma de decisiones, según la veo ahora. Es tan obvio. Un director debe tener información realista y exacta si pretende tomar una decisión que funcione en el mundo real. La información hace la decisión. Así que el primer deber y la primera responsabilidad del director consisten en asegurarse de que tiene información de la realidad confiable y confirmada. Si usted convence a los participantes de ese hecho, es decir, que deben **confirmar** la información, duplicará el beneficio que recibirán del proceso que usted enseña.

Mi único pesar es que me tomó tanto tiempo darme cuenta de algo tan obvio. Presento mis disculpas. Y por favor, por favor, difunda la palabra que yo había pasado por alto:

La información sobre la realidad es lo que hace posible tomar una decisión exitosa. Sin ella, todos estamos perdidos y nunca podremos encontrar nuestro camino de regreso hacia un respeto correcto por la verdad.



*Un director debe ser precavido
y siempre confirmar la
información obtenida*



Formación + Desarrollo

Epise Barcelona
Sicilia 95

08013 Barcelona, España
Tel. 932 449 191
Fax 932 329 330
epise@epise.com

Epise Madrid

Avenida de Burgos 16
28036 Madrid, España
Tel. 914 461 127
Fax 914 461 579
epise@epise.com

Epise México

Prol. Paseo de la Reforma 115
Col. Paseo de las Lomas
(Santa Fe) Deleg. Álvaro
Obregón 01330 México D.F.
Tel/Fax: 01 (55) 1105 1050
epise@epise.com.mx

Epise Argentina

C/ Maipú, 464.
Ciudad Autónoma
de Buenos Aires
Argentina- C1006ACD
argentina@epise.com

www.epise.com

Autor: Charles Kepner

Tim Weiner. Legacy of Ashes: The History of the CIA (Legado de cenizas: la historia de la Agencia Central de Inteligencia). NY: Doubleday, 2007

Thomas E. Ricks. Fiasco: The American Military Adventure in Iraq (Fiasco: la aventura militar estadounidense en Irak). NY: Penguin Press, 2006

© Charles Kepner. Reservados todos los derechos.