



**TOMÁS  
CALLEJA**

**EL PROTAGONISMO SOCIAL  
DE LA EMPRESA**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**66**

## INDICE

---

1. INTRODUCCION
  2. LA LIBERTAD COMO RECURSO ECONOMICO
  3. LA AGONIA DEL ESTADO - EMPRESA
  4. LA TERCERA RESPONSABILIDAD
  5. LA EVOLUCION DEL CONCEPTO DE EMPRESA
  6. EL SUPRAMANAGEMENT
  7. LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO
  8. EL JUEGO DE LAS EMPRESAS
  9. EL HUMANISMO EMPRESARIAL
- NOTA BIOGRAFICA

## INTRODUCCION

Las empresas, las excelentes y las menos excelentes, operan en unos mercados globales e interdependientes, con un juego de reglas cambiantes, ganándose día a día la supervivencia.

Nadie les discute a las empresas que la esencia de su razón de ser es la creación de riqueza y bienestar; pero el entorno en el que deben hacerlo y los entendimientos profundos del significado social de riqueza y de bienestar están matizados y condicionados por los entendimientos, las configuraciones, las actuaciones de los gobiernos y de los Estados que estos conducen.

Donde esos entendimientos sean coherentes, las empresas se encajan en una complementariedad productiva sobre el papel de los Estados, los esquemas de creación de riqueza y bienestar funcionan, y existe una lógica inteligible en la cadena de valor de la generación de cualquier producto o servicio y en su uso por los agentes del mercado.

Las empresas no solo se relacionan con la Sociedad en el entendimiento de ésta como mercado; al servir a la sociedad, y la sirven, necesitan un espacio social en el que ejercer su liderazgo y su protagonismo, y esta pers-

pectiva es una innovación necesaria en el entendimiento nuevo de los papeles de los gobiernos y de los Estados, así como de los de las empresas.

El protagonismo social de la empresa es un componente necesario de los sistemas productivos modernos; el cómo hacer y hacer funcionar sistemas productivos satisfactorios está lleno de dificultades y de luchas de intereses, no todos confesables, pero el avance hacia ellos ya es importante hoy y cada vez más imparables.

Las empresas excelentes serán los nuevos protagonistas sociales de una sociedad futura más libre y solidaria, más perfecta y más rica, con unas Instituciones más participativas y unos Estados más livianos y aligerados. Este es el nuevo reto del futuro modelo social que pueda resolver los grandes problemas de la humanidad con más expectativas de éxito que los sistemas presentes, que están demostrando una insuficiente capacidad de los esquemas de poder para la potenciación y el trabajo de las personas y para utilizarlas óptimamente en beneficio de la sociedad y de su futuro.

Es necesario trabajar para establecer nuevos espacios de la libertad productiva, reconducir el papel de los Estados hacia sus competencias esenciales hasta que sean verdaderamente

competitivos y faciliten la competitividad estructural de las empresas; es necesario redefinir el papel de la empresa, instaurar nuevos estilos de dirección basados en nuevos entendimientos de las relaciones humanas y en nuevos descubrimientos del liderazgo empresarial y social.

Las empresas no pueden ir hacia el futuro a través de un túnel, sin ver nada de lo que ocurre a su alrededor. Tampoco es ideal hacerlo a través de un puente de itinerario rígido aunque con vistas al exterior. Las empresas excelentes se mueven, cada vez más, a través de pasillos aéreos, con movilidad y con capacidad de influencia, en un viaje en helicóptero, viendo el panorama y participando en el paisaje.

Es necesario todo esto para la construcción de una sociedad más solidaria y, en definitiva, más rica.

## LA LIBERTAD COMO RECURSO ECONOMICO

Se extiende desde hace años una general aceptación de que atravesamos una crisis económica de alcance universal, que afecta a todos los países y a todos los sectores en dife-

rente cuantía, pero siempre de forma importante.

En estas circunstancias, las expresiones de los expertos de la macroeconomía intentan adaptarse con poca imaginación a la necesidad de pretendidas explicaciones que justifiquen lo que está pasando.

Es muy posible que existan todo tipo de explicaciones y que aparezcan algunas todavía inéditas; pero no es el trabajo de los teóricos y de los explicadores el que va a resolver esta crisis global y, mientras no sea posible un crecimiento económico que hoy está cerca de lo imposible, continuaremos buscando explicaciones y mirando hacia el futuro a través de una bola de cristal, lo cual equivale exactamente a mirar hacia el pasado.

Todo el mundo civilizado encuentra natural que los regímenes políticos extremos y las ideologías que los soportan hayan fracasado rotundamente, y las explicaciones sociales y morales que fundamentan los procesos de desaparición paulatina de esas ideologías recorren las partituras de un repetido canto a la libertad y a los derechos humanos.

Pero al desaparecer esos regímenes extremos, y acabarán desapareciendo todos, las ideologías políticas pierden distancia entre

ellas y fuerza de convocatoria y, en definitiva, también se diluyen y difuminan en el pragmatismo de las nuevas liturgias sociales; en base a ese permanente destino de libertad, las ideologías políticas acaban significando casi nada para las personas que aprovechan la historia y el conocimiento para liberarse de servidumbres improductivas.

Y ello es precisamente así porque la libertad, además de ser todo lo que ha sido en el pasado, reivindicación, sueño, destino, razón de sacrificio y heroísmo de los que lucharon por ella, es hoy el más productivo recurso económico de las sociedades modernas.

La libertad es productiva y la falta de libertad es ruinoso; para favorecer ese crecimiento económico, no posible desde muchos de los actuales esquemas políticos, es necesario un sustrato de libertad satisfactorio para quienes la quieren y la necesitan, y los que más la quieren y la necesitan son siempre los que más producen; los que pueden hacer posible el crecimiento económico.

El Estado está sustentado en una cesión colectiva de libertad en hipotético beneficio de la sociedad. El Estado es un sumidero de libertad y las personas que institucionalmente lo representan absorben esa libertad y la pro-

cesan hacia un producto excelso que se sintetiza en la solidaridad.

Pero el Estado no produce, y al consumir, una parte de la libertad de los ciudadanos, debe ser consciente de que consume un recurso productivo y de que no puede consumirlo en exceso; la parte de libertad no consumida por el Estado es imprescindible para el crecimiento económico y si el estado se pasa en su consumo, hace imposible ese crecimiento.

Hay ciertos parámetros para orientar al establecimiento de ese sutil equilibrio en el consumo de libertad para hacer posible la solidaridad sin hacer imposible el crecimiento y para saber, asimismo, qué estado busca el equilibrio y qué estado lo sobrepasa en la fabricación, no ya de solidaridad sino de poder improductivo.

Nos hemos acostumbrado a que los gobiernos tomen con cierta naturalidad decisiones que tienen como consecuencia un endeudamiento del Estado; pero no es evidente que eso sea parte de su trabajo ni que ello pueda hacerse con la cesión de libertad que la mayor parte de las personas que no son estado consideren razonable.

El crecimiento de la deuda del Estado es un índice relativamente claro de que el Estado se

pasa en el consumo de libertad de los ciudadanos y está extorsionando la parte de libertad que la sociedad necesita imprescindiblemente para producir riqueza. El excesivo crecimiento de la deuda del Estado equivale a una ausencia de libertad necesaria y productiva.

El depositario colectivo de la libertad productiva es la parte no Estado de la sociedad, es decir, la Sociedad Civil. Los colectivos se manifiestan a través de sus líderes, que cumplen la importante función de representar, dirigir y expresar las tendencias, valores, anhelos, ilusiones y principios de la sociedad a la que conducen y sirven.

Los líderes políticos representan al Estado, a la parte de la sociedad que consume libertad para actividades necesarias, pero no productivas. Los líderes civiles representan a la Sociedad Civil, a la parte de la sociedad que utiliza la libertad para producir.

Las dos partes, Sociedad Civil y Estado, deben mantener un equilibrio que haga posible la solidaridad y el crecimiento económico; sin la producción, sin el crecimiento económico la solidaridad solo puede aspirar a repartir miseria.

Cuando el Estado consume libertad en exceso, los líderes políticos ocupan un espacio

excesivo, en detrimento de los líderes sociales que ven su espacio restringido e irrespirable.

Necesitamos Sociedad Civil, necesitamos líderes sociales para hacer posible el crecimiento económico; los líderes políticos tienen el importante papel de hacer posible el liderazgo social, de ayudar a la Sociedad Civil a disponer y gestionar la libertad productiva.

La historia de la humanidad está marcada por un irrenunciable destino de libertad y está escrita por aquellos que la han buscado con insistencia y sacrificio. Solo los que la hacen más posible pueden llamarse líderes.

## LA AGONIA DEL ESTADO - EMPRESA

La globalización de la economía y la internacionalización de los mercados están planteando serios problemas a las organizaciones no pensadas para operar en un entorno competitivo. El Estado, como organización, ignora el juego de la competencia y hoy tiene, como consecuencia, un dilema de personalidad, que pueden derivar en una peligrosa esquizofrenia.

La competencia ya no es una referencia temida, cuya aparición puede generar situaciones comprometidas, sino la única arena

posible donde operar, donde comprar y vender, donde vivir y, por ende, donde sobrevivir. La competencia presiona a la transparencia, hace más necesario lo difícil y exige un estilo de vida donde el tiempo sea antes dinero que el dinero. Oportunidad para los que saben ganar; tiempos difíciles para los que pierden y no quieren entenderlo.

Los que saben ganar, o se entrenan para ganar, aprenden cada día y buscan y encuentran un sitio más arriba, porque los demás ganadores también buscan y hacen ese sitio. Los que pierden y no lo entienden, esperan un milagro, rezan para que ocurra y, mientras no ocurre, se encuentran cada día más abajo, cerca de otros que tampoco lo entienden y más lejos cada vez de los que aciertan; y así no hay manera de competir y, por tanto, de sobrevivir; así se muere. Y, después de morir, hay que nacer otra vez y ese es un proceso difícil.

En los países del Este de Europa, el Estado-Empresa ha muerto. Incapaz de producir, incapaz de competir, monstruosamente esquizofrénico en un dilema no resuelto entre trabajo y solidaridad, entre realidad y sueño, entre socialismo y libertad, entre riqueza y pobreza, entre poder y felicidad, el Estado - Empresa se debilitó, y la Sociedad Civil, ansiosa

de conocer otros mundos y en el espejismo soñador de una modernidad próxima, decidió asestarle el golpe de gracia y enterrar al perdedor; ahora intenta hacer nacer al ganador y encuentra dificultades importantes. Falta de entrenamiento.

La Unión Europea avista un horizonte oscuro para el Estado - Empresa y busca, de forma insegura y no muy decidida, un destino que no pase por la muerte, pero que llegue a la transformación. El Estado de Bienestar no ha tenido más remedio que convertirse en Estado-Empresa y, en virtud y por gracia de la competencia, los buenos se hacen cada día más buenos y los malos se hacen cada día más malos; flexibilidad es un requisito de correcto desempeño; continuismo es una garantía de agonía exasperante.

Hoy la empresa cabalga, se mueve, opera con referencias de libertad, flexibilidad, oportunidad, innovación y todo aquello que la hace definida en los fines, inteligentemente indefinida en los medios; móvil, dinámica, ubicua. El éxito obliga a ese lenguaje de multiformidad y adaptación.

El Estado se mueve, inevitablemente, con referencias de seguridad, estabilidad, burocracia y todo aquello que le hace definido en los fines, pero también definido en los medios;

entre otras cosas, porque la política moderna está basada en una inteligente conversión de medios en fines; en los fines coinciden todas las teorías políticas, que no tienen más remedio que diferenciarse en los medios.

Ello hace que la idea de Estado - Empresa no pueda funcionar; el Estado no puede ser empresa y, si pretende serlo, será una mala empresa, una cara empresa, una ruinosa empresa. Esta realidad, que se manifiesta cada vez con más claridad, está enfrentando, en muchos países, el Estado y la Sociedad Civil. La Sociedad Civil, o la parte no-Estado de un país, no tiene más remedio que hacer las cosas bien para progresar y debe soportar los costes del Estado de forma inevitable; si estos son excesivamente gravosos, el lastre fatiga a las empresas y a las instituciones de la sociedad civil y el enfrentamiento se manifiesta de forma clara.

Los sindicatos que quieren ser Estado se enfrentan a la Sociedad Civil y viven un conflicto de representación; los que quieren ser Sociedad Civil, se enfrentan al Estado y sufren un conflicto de personalidad.

Los partidos políticos, que han sido configurados para ser Estado cuando están en el poder y para ser Sociedad Civil cuando están en la oposición, viven permanentemente una

situación de esquizofrenia que les está situando como híbridos a medio camino y como entidades cuya utilidad es cada día más cuestionada desde el punto de vista de los resultados y de su aportación a la sociedad.

La Unión Europea, en un lenguaje todavía no acordado ni oficializado, trata de romper la idea de Estado - Empresa y encuentra posiciones de enfrentamiento en todos aquellos que no quieren dejar de ser Estado.

La empresa que adquiere poder no tiene más remedio que administrarlo sabiamente, en una convivencia pacífica con la sociedad y con el mercado. El Estado - Empresa que adquiere mercado no tiene más remedio que tratar de conservarlo y no puede hacerlo más que deformando la competencia.

Los acontecimientos están demostrando que el Estado no puede ni debe ser empresa y, por tanto, hace falta pensar, de nuevo, en el papel del Estado en una sociedad moderna. En este papel, el Estado no tiene más remedio que decantarse por la Sociedad Civil en cualquier dilema o conflicto entre ambas, y ello conduce a un concepto que con mayor o menor acierto, ha venido a denominarse con la referencia de Estado Mínimo. No sé si es muy acertada la expresión porque, en cualquier caso, el Estado

sería importante, fuerte e influyente, pero debería ser eso y, además, mínimo.

En otras palabras, el Estado no debe hacer aquello que, fuera de sus competencias básicas, pueda hacer posible siendo hecho por la Sociedad Civil y debe, sin embargo, hacer aquello que, en esa línea, no pueda hacer posible. Todo esto desde una interpretación y un entendimiento honestos y respetuosos con la Sociedad Civil.

Este nuevo camino, planteado con sinceridad, es la nueva referencia de progreso. Los referendums sobre Maastrich no reflejan desacuerdo, pues es difícil estar en desacuerdo con aquello que no se conoce en profundidad; reflejan desconfianza. Cuando se desconfía, la respuesta es elegir lo contrario de lo que te proponen.

El Estado debe asignarse el trabajo de recuperar la confianza de la Sociedad Civil. Este es también el camino correcto por el que todos debemos trabajar, en un nuevo entendimiento hacia el progreso.

### LA TERCERA RESPONSABILIDAD

La competitividad se ha instaurado en nuestra sociedad, en el nuevo olimpo de los

dioses y diosas de la modernidad, apropiándose de manera agresiva y posesiva del trono de la supervivencia.

La adoración a esta diosa orienta la nueva liturgia de las personas y de las empresas; a ella dedican trabajos y esperanzas, distancias y tiempos, historias y sentimientos; todo vale, a cualquier precio, en cualquier momento, en cualquier lugar, si se consigue la competitividad. Imaginación, dedicación, estudio y pensamiento trabajan y se agotan en un permanente trance por la posesión de esa diosa poderosa que gobierna triunfante sobre la economía de los que producen, de los que invierten con riesgo, de los que consumen por necesidad.

Los mercados, pequeños y grandes, locales y universales, son arenas de torneo donde las personas y las empresas luchan y se afanan por poseer la competitividad y hacerla negocio. Si no son competitivas, pierden y, en economía, perder es morir. Y nadie discute este principio y todos actúan en función de su pragmático y desolador mensaje.

Sorprendentemente, en esta compleja sociedad actual tan interrelacionada y tan interdependiente, pocos piensan en la competitividad de los que no producen, de los que invierten sin riesgo, de los que consumen sin

necesidad. Y es posible que, sin la competitividad de éstos, sea poco posible la competitividad de aquéllos. Es probable que una sociedad con un Estado grande e importante necesite un Estado competitivo para progresar. Es seguro que un Estado no competitivo puede ser un lastre insuperable para las empresas que deben respirar el aire que el Estado depura, y que deben producir, invertir con riesgo y consumir en una arena económica condicionada por ese Estado.

La competitividad del Estado es necesaria para la competitividad de las empresas y condiciona esta última de forma importante. Si el Estado no es competitivo las empresas pueden no poder serlo.

Si eso es cierto, si es tan importante, ¿Cómo se puede medir la competitividad de los Estados?, ¿Cómo comparar unos con otros y cómo aumentar la competitividad de los que, no siendo suficientemente competitivos, impiden que lo sean las empresas cuya vida influyen y condicionan?

Las referencias debieran ser las adecuadas para orientar a los Estados sobre las buenas y las malas maneras de instrumentar satisfactoriamente la solidaridad, haciendo posible la producción y el crecimiento, minimizando el gasto y evitando el endeudamiento. Si los

Estados, en la construcción de este mecano, mejor puzzle, compitieran entre ellos para poder subsistir, serían más transparentes; pero no es evidente que no compitan; aunque no de forma tan perceptible como las empresas, los Estados compiten; esa ausencia de percepción hace que algunos Estados no se enteren de que compiten y estos, precisamente, son los perdedores.

En este sentido, es importante constatar que la competitividad del Estado no es, exclusivamente, una responsabilidad de la clase política, sino de todos los ciudadanos, y que sin la instrumentación oportuna de un esquema que haga posible este entendimiento, ningún Estado es competitivo. Este es el secreto y la necesidad del equilibrio entre el Estado y la Sociedad Civil, ese equilibrio es el alimentador de la competitividad del Estado.

Durante muchos años, siglos, la sociedad se ha sustentado sobre la asignación de dos responsabilidades básicas a las personas. La primera responsabilidad es la que se deriva de la consideración de la persona como unidad social y se instrumenta en el respeto que hace posible la convivencia. La segunda responsabilidad es la que se deriva de la consideración de la persona como productor y se instrumenta en el trabajo que hace posible la aportación al

sistema productivo. Con estas dos responsabilidades, hemos vivido muchos años pensando que, si todos hacían frente a ellas, el sistema funcionaba.

La tercera responsabilidad es la que se deriva de la consideración de la persona como ciudadano de un Estado moderno y se debe instrumentar en la cooperación que haga posible la competitividad del Estado. No basta con pagar impuestos; hay que estudiar, saber y saber decir. No basta con un sistema electoral y con una prensa vigilante; hay que establecer un esquema posibilista de cooperación para hacer posible la riqueza y el crecimiento.

La instrumentación de la tercera responsabilidad es la esencia de la responsabilidad social de las empresas. En consecuencia, las empresas deberán referirse en el futuro a un esquema estratégico y operativo que haga posible el ejercicio de la tercera responsabilidad. Una referencia exclusiva al sometimiento pacífico e indiscriminado a un Estado no competitivo equivale a la eutanasia.

La necesaria vertebración de la Sociedad Civil y su contrapeso al Estado es un proyecto importante y enriquecedor y una necesidad imperiosa que, al menos, es su nueva concepción, corresponde iniciar a las empresas en

una aplicación colectiva y posibilista de la tercera responsabilidad.

Solo los países que son conscientes de la tercera responsabilidad pueden aspirar a tener un Estado competitivo y, en consecuencia, a progresar.

## LA EVOLUCION DEL CONCEPTO DE EMPRESA

Resulta interesante contemplar el proceso que ha seguido la evolución del concepto de empresa para detectar la importancia creciente de ciertas relaciones de la empresa con su entorno y para revitalizar nuestra capacidad de sorpresa, como un mecanismo para defendernos del escepticismo; en definitiva, para reencontrarnos con la realidad de que una empresa puede ser joven y vieja al mismo tiempo, realidad fisiológica inaccesible a las personas.

Los diccionarios siempre son viejos, y las definiciones que en ellos figuran de lo que es una empresa solo son válidas si aportamos a ellas nuestra imaginación, como si, también en la semántica, las empresas no fueran nada si no existiera quien las mira, las observa, las enjuicia, se relaciona con ellas y ha recibido el

influjo de sus acciones, o influye sobre ellas. Basta leer las definiciones de “empresa” que figuran en los diccionarios para darnos cuenta de esta realidad.

La empresa, como concepto y, por tanto, como realidad existencial social, ha evolucionado desde esquemas y configuraciones elementales hasta las complejas realidades de hoy; lo ha hecho condicionada e influida por su entorno y condicionando e influyendo, al mismo tiempo, en su entorno; lo ha hecho siendo causa y efecto, rueda y motor, agente activo y pasivo de una realidad de desarrollo humano y social de alcance universal que ha agotado parte de sus caminos pero que no ha comenzado todavía muchos otros.

Podemos observar esa evolución en la contemplación de las sucesivas teorías del management, donde cada una ha sido piedra de un edificio inacabado; observar las diferentes estructuras de organización que han expresado las anatomías de las empresas en esa trabajosa evolución; observar los diferentes esquemas y sistemas de decisión que han materializado las diferentes fisiologías de la empresa a lo largo de los tiempos; esto sería como mirar el positivo de la fotografía que pudiera obtener una máquina sensible de captación molecular residual de las energías

diluidas de un pasado ya no observable más que en el recuerdo inteligente capaz de síntesis orientadoras.

El negativo, tan expresivo como el positivo, nos orienta a observar la evolución del concepto de empresa en la configuración de los mercados, de las instituciones, de la sociedad y, en definitiva, de los entornos operativos más o menos próximos de la empresa, que influyen en ella y son influidos por ella, que la condicionan y son condicionados por ella.

Pues bien, este ejercicio nos haría constatar, fundamentalmente, el significado del término “crecimiento” aplicado a la empresa, con

intención de utilidad de lo que queremos significar. La empresa, como concepto, ha crecido. Ha crecido en tamaño, complejidad, afectación, alcance, contenido, influencia; ha crecido en alternativas de significación, número, diversidad, concepto, humanidad y representatividad; la empresa ha crecido en actividad, dispersión, conocimiento, relación.

Entre aquellas primeras empresas monoproducción, de estructura vertical - lineal, de jerarquía rígida, que copiaron en sus primeras visiones organizativas las características de los ejércitos, como organizaciones humanas más conocidas y copiables, y estas empresas mul-

tiempresas de estructuras complejas, de geografía ilimitada, de información-comunicación abierta, de profesionalidad multidisciplinar, existen toda una serie de situaciones intermedias que copian y materializan la teoría evolutiva de los entes complejos que construyen equilibrios alrededor de círculos concéntricos en uno de cuyos polos está el caos.

Hace años, la idea de empresa era algo relativamente concreto y relativamente limitado. Hoy día, la idea de empresa no es concreta y no tiene prácticamente límite. Cualquier colectivo humano que se organice para conseguir unos objetivos definidos puede ser denominado empresa. De hecho, hay muchas organizaciones que hace años no entraban dentro de la calificación de empresa y ahora entran de lleno en ella. De hecho hay organizaciones que, en una parte, se consideran empresa y en otra parte, todavía, no se consideran empresa.

Lo que es importante significar es que, por necesidad o por ambición, o quizá por ambas cosas, el concepto de empresa ha cambiado profundamente, materializándose este cambio permanentemente en la realidad de los que lo hacen y quieren seguir haciéndolo en una constante y continua superación de conocimientos, capacidades e inteligencia para pro-

ducir, vender, influir y en definitiva, para crear riqueza y bienestar.

Las empresas actuales se parecen poco a las de otros tiempos y la sociedad ha ido, por iniciativa o por obediencia, haciendo hueco al ser y al estar de la empresa en esa evolución. Los Estados, entre la intervención y la liberalización, han configurado ese hueco mediante comportamientos que se encuentra entre la inteligencia productora y la ceguera de los poderes inútiles.

La idea, el concepto de empresa, es y ha sido el motor del cambio permanente de la humanidad, el motor del progreso y del conocimiento y, en definitiva, el diseñador, paso a paso, idea a idea, de los mecanismos crecientes y diversos de creación de riqueza y bienestar, el capitalizador del trabajo de los hombres y de las mujeres que, en ese proceso, han ido dejando de ser trabajo para ser, cada vez más, capital.

El concepto de empresa ha evolucionado, pues, profundamente y cada experiencia positiva o negativa ha sido escuela y lección para otros y para otras. En los últimos años, casi todo el progreso ha sido conseguido por las empresas, que han operado en entornos definidos por los Estados y que han influido más bien poco, y cada vez más, en la configu-

ración de esos entornos, influencia conseguida a costa de trabajo y de superar muchas dificultades en lo que ha supuesto ausencia de reconocimiento de su aportación por quienes deben de facilitarla.

El concepto de empresa ha evolucionado, pero evolucionará mucho más porque la humanidad lo necesita.

## EL SUPRAMANAGEMENT

Lo más interesante y atractivo del management, entendido como acervo de conocimientos o como ciencia, si este término es susceptible de admitir esta disgresión, es que tiene campos aún inexplorados en los que faltan por descubrir aspectos a los que merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo.

Las partes objetivas del management, las disciplinas pragmáticas y los conocimientos aplicables a través de metodologías sólidas y transparentes, están al alcance de todos y son igualmente útiles para todos, pero ello no es suficiente para garantizar la excelencia de las personas y el éxito de las empresas; algunos directivos se acercan a la excelencia y otros permanecen lejos de ella casi fatalmente; algunas empresas consiguen el éxito y otras lo tienen siempre casi igual de lejos.

No basta, pues, con saber, aunque es necesario saber, y no basta con copiar, aunque es conveniente copiar. Hay algo, que también es management, que vuela por encima de ese management accesible a todos, sólido y transparente, y al que solo acceden los que saben volar; se trata, precisamente, de lo que vuela sobre el management, de esa estratosfera de conocimientos que permite a los que pueden alcanzarla ver las cosas con altura y con extensión simultáneamente, observarlas desde una perspectiva amplia y globalizadora y, sobre todo, influir en ellas.

El supramanagement, al situarse por encima de todo y de todos, proporciona a quien lo conoce y lo practica la capacidad de influir en las actitudes y los comportamientos de los demás y le sugiere la generosidad de hacerlo a través de sus propias actitudes y comportamientos, es decir, con el ejemplo.

Las bases del entendimiento entre las personas se sitúan frecuentemente en esa estratosfera de conocimientos, y se da la circunstancia de que solo pueden sumar, de verdad, los que son capaces de acceder a ella, quedándose los demás en el quehacer diario de las batallas improductivas y en la práctica, ausente de imaginación, de los juegos de suma cero. No hay mayor fuerza interna para una

empresa que la alineación y el paralelismo de sus directivos ni hay mayor debilidad que la contradicción y la oblicuidad en los comportamientos de éstos.

Ahora el supramanagement nos orienta hacia la parte más "soft" e intangible de las capacidades de dirección, pero es necesario saber mirar hacia arriba, con constancia y sin descanso, para adquirir la sensibilidad de percibir la situación de los ejes de aquellas bases del entendimiento entre las personas y la fuerza de poder dirigirnos hacia ellas y referirnos a ellas con las necesarias convicción y confianza.

El supramanagement está conformado por una serie inacabada de campos del conocimiento y del pensamiento que influyen en el ser y el estar de las personas y definen la capacidad de cada una para influir en las demás, pero que pertenecen a un universo de ideas, temas y conceptos que se refieren básicamente a tres coordenadas, cuyo sistema permite clarificar muchas cosas y ofrece sitio y encaje a un amplio conjunto de aspectos importantes que dicen mucho más relacionados que en solitario.

Esas coordenadas del supramanagement son: LIDERAZGO, NEGOCIACION y LENGUAJE y a ellas se refieren fácil y cómodamente

aquellos otros conceptos finalistas que evocan intenciones o situaciones deseables para las empresas y que nacen de la consideración de las personas como actores y activos de ellas, como son los aspectos relativos a la construcción de equipos, el entendimiento, el consenso, las motivaciones, la delegación, la comunicación... etc.

Queda mucho por descubrir todavía respecto a esas tres coordenadas del supramanagement, pero empiezan a conformarse como las referencias de la excelencia personal y, allí donde estas referencias son compartidas de manera inteligente, también son parte importante de la base del éxito empresarial.

EL LIDERAZGO, como coordenada de la capacidad de conducir personas, se está resituando hoy en la realidad de su verdadera conceptualización, lejos de las convencionales referencias de los gestos en que tradicionalmente se localizaba. A medida que el liderazgo se va definiendo mejor, la excelencia se hace más transparente y el número de verdaderos líderes se hace mucho más pequeño.

La superación de la personalidad narcisista que ha lastrado el carácter de tantos pseudolíderes, el ejercicio del poder como contrapeso a crisis personales que ha desorientado la visión de muchos falsos líderes y otras experiencias

que ahora procesa la máquina del conocimiento, decantan con precisión más visible la realidad de las verdaderas dimensiones personales de aquellos pocos que saben estar dignamente entre el miedo al éxito y el miedo al fracaso, sin matar al mensajero, respetando un contrato psicológicoético con la empresa y con su equipo, en el papel del verdadero líder, que es el de catalizador del cambio. La mayor parte de aquellos que se han creído líderes, no han cambiado casi nada a mejor y, por tanto, no lo han sido.

La NEGOCIACIÓN, como coordinada de la capacidad de influir en las personas, se está manifestando como un estímulo del entendimiento de las acciones humanas como constructoras de relaciones entre personas y de la capitalización de estas relaciones en el interés mutuo y productivo. La búsqueda de los terrenos donde “estar” juntos con alguien y “hacer” juntos con ese alguien, la comprensión de las necesidades de las personas en relación, la referencia de los estilos de éstas, la configuración de climas de confianza donde establecer y estrechar relaciones, es un mundo relativamente inexplorado que ofrece posibilidades a la excelencia de las personas y al éxito de las empresas.

La consciencia, la advertencia, de una realidad vital compuesta de comportamientos conducidos por objetivos de satisfacción de necesidades, convierte la negociación en una referencia constante en las relaciones entre personas, con el estímulo atractivo de capitalizar la competitividad y la cooperación hasta sus máximas posibilidades. Este sentido litúrgico y finalista de la negociación acerca a la excelencia a las personas que son capaces de enriquecerse y de enriquecer a los demás, en el estimulante campo de las relaciones humanas.

El LENGUAJE, como coordinada de la capacidad de comunicarse y entenderse con las personas, también se eleva sobre su concepción como medio, para extender sus posibilidades al mundo de las actitudes y los comportamientos y al escenario de las jerarquías soportadas por esquemas intangibles de estructuras de inteligencia más que por esquemas de estructuras posicionales o de poder.

En este sentido, el entendimiento de la operativa de las organizaciones humanas como funcionamiento de redes conversacionales, nos orienta al conocimiento, perfeccionamiento y manejo del lenguaje con sentido finalista y dirigido claramente al entendimiento y a la acción. Las barreras a las palabras o los estímulos a ellas oscurecen o iluminan situaciones

y realidades y, muchas veces, las crean, con beneficios claros y tangibles para personas y organizaciones.

LIDERAZGO, NEGOCIACIÓN y LENGUAJE, las coordenadas del supramanagement, serán las referencias de la excelencia de las personas y los facilitadores del éxito de las empresas, y marcarán la diferencia entre los que saben volar y los que no saben volar, poniendo un nuevo escalón de superación en esa ciencia del management que invade crecientemente la vida de las personas como estimuladora, que lo es, de la mayor revolución social de la historia de la humanidad.

## LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Todo lo que ha pasado en los últimos años y lo que está pasando hoy en el mundo y en la humanidad que lo ocupa, en relación con el ideal de progreso que se pretende y no se alcanza, ha cambiado y va a cambiar muchas cosas; la empresa, como agente social, también ha cambiado y va a cambiar mucho; se va a transformar profundamente, y merece la pena tratar de anticipar ese cambio; quizá mejor, tratar de ver el presente desde ese futuro, situándonos ilusionada e imaginativamente en él; cada vez más, el futuro se diseña o, por lo

menos, lo puede diseñar quien tiene influencia.

La empresa debiera convertirse en la punta de lanza de la orientación de la humanidad hacia ese futuro mediante la penetración de su actividad en ciertas áreas, hoy inaccesibles a ella, del protagonismo social. La empresa deberá seguir siendo lo de antes, lo de siempre y lo que nadie le discute: el agente social principal de creación de riqueza y bienestar. Pero deberá incorporar, a lo que es, lo de después, lo de nunca antes, lo que se le discute y se le discutirá siempre, pero que debe conquistar e incorporar a su ser de forma indelegable: el protagonismo social.

La empresa deberá para ello ocupar, invadir, áreas no suyas en la actualidad y redefinir su nuevo sitio, su nuevo espacio, en la sociedad y en el mundo; un sitio y un espacio que no se refiera solamente a lo que se puede desprender de las relaciones producto -mercado, sino a lo que se debe desprender de las relaciones empresa - sociedad en el ejercicio de una creciente responsabilidad social, como el nuevo agente vertebrador de la sociedad civil.

Liderazgo, excelencia y protagonismo social serán las coordenadas que definan las referencias situacionales de la empresa en la sociedad futura; coordenadas interpretadas en

clave empresarial, como siempre, y en clave social, como nunca. El valor añadido que genera, que crea, la empresa, deberá tener necesariamente una contrapartida de influencia, que esta siendo necesaria, imprescindible casi.

Es evidente que una de las características ausentes de nuestro actual modelo social es la vinculación, la relación causa efecto, del protagonismo social con el servicio a la sociedad. La ausencia de esta referencia como definidora de posiciones y responsabilidades está teniendo un alto coste, tanto político como social y económico, en nuestra sociedad. La empresa deberá cubrir esa ausencia, ya que su servicio a la sociedad le debe dar derecho a un protagonismo social, y ese protagonismo se reducirá o aumentará en función del nivel de fracaso o de éxito en la calidad de sus productos o servicios y en la satisfacción o insatisfacción que genere en quien los recibe.

La utilización del poder para mandar dejará de ser una referencia de excelencia, para ser sustituida por una más ilusionante y utópica, que es la utilización del poder para servir; la empresa es un agente que puede hacer esa utilización del poder, en un modelo social como el que estamos sugiriendo, mejor que otros agentes no legitimados permanentemente por

competencias objetivas. La posesión del conocimiento y la fuerza de representación proveniente de mecanismos más flexibles y menos manipulables que los sistemas electorales pueden hacer de la libertad un recurso útil y productivo para beneficio de la humanidad.

Las organizaciones del futuro deberán construir el nuevo modelo social más perfecto e ilusionante que el actual, y el papel y la importancia de cada una de ellas deberán estar en relación directa a su contribución en esa construcción, para lo que deben ser excelentes en lo tradicional e imaginativas e innovadoras en ese campo del protagonismo social, a renovar, limpiar y capitalizar.

El producto y el servicio serán los elementos básicos de la relación de la empresa con las personas, los colectivos y la sociedad y su garantía básica de excelencia y de supervivencia. La eficacia será el atributo social-empresarial consecuencia de una acertada planificación; la eficiencia será el atributo personal-empresarial en la liturgia del buen hacer; y la cultura dará forma al entorno de esa liturgia para enriquecer a las personas y facilitar su realización; esto requiere un profundo cambio en las organizaciones y en la sociedad y un permanente mecanismo de superación.

Pero, además, las organizaciones del futuro deberán concebir las relaciones institucionales como medios y elementos de presencia y de influencia en la sociedad, y las desarrollarán con espíritu participativo y abierto, pero con recursos para ser y estar dignamente y positivamente como representantes y elementos de expresión de una sociedad que debe ser distinta de la que hoy se agota y adormece en los largos caminos de las representaciones políticas y se pierde en unas estructuras de Estados gigantescos y gravitatorios, inventando y operando para ello sus propios sistemas concebidos desde la necesaria integrabilidad y versatilidad productivas.

Ello requerirá estructuras y personas con alto nivel de probada profesionalidad, pero también con capacidades diversas, algunas presentes y otras ausentes hoy, en el campo de la negociación, las relaciones y las presencias, con sentido y valor para ser dignas de influir; personas con capacidades de intersección y complementariedad extensas, negociales y de entendimiento; personas versátiles y flexibles al servicio de la creación y el crecimiento de equipos; artistas mágicos de la cooperación. Personas hábiles y capaces en el manejo del supramanagement referido a las coordenadas de LIDERAZGO - NEGOCIACION - LENGUAJE.

La extensión y el crecimiento de las capacidades multifuncionales de la empresa y la instalación de esas capacidades en ambientes y entornos no tradicionales del ejercicio del liderazgo y del protagonismo social deben dar resultados de excelencia y posibilidades de progreso hoy no existentes.

Las organizaciones del futuro, las organizaciones que acierten en el verdadero destino de las aportaciones necesarias y de las soluciones de problemas largos y difíciles, serán las que establezcan los eslabones multidimensionales de la vertebración de la sociedad civil y del equilibrio de ésta con el Estado.

Merece la pena a las empresas y a sus directivos trabajar por esto, crear la liturgia y el lenguaje precisos, agrandarse con los éxitos sociales y ejercer de dueños de aquellos que corresponden a las empresas y cuyos beneficios corresponden a la sociedad. No hay otro camino para adquirir la confianza y la fuerza de abordar los problemas de la humanidad; cualquier otro pertenece a un itinerario de continuismo que lleva a las mismas paredes y barreras que hoy nos impiden avanzar.

La riqueza, el bienestar, la solidaridad y la libertad son posibles; son más posibles de lo posibles que son hoy. La organizaciones de

futuro son las que pueden y deben hacer eso más posible. Y lo tienen que hacer.

## EL JUEGO DE LAS EMPRESAS

La dinámica de la economía y la movilidad de los mercados hacen que las empresas, por voluntad o por presión, cambien constantemente; el conocimiento de aquello en lo que las empresas son iguales y el conocimiento de aquello en lo que son diferentes es solo una parte de la fotografía de la especie; el éxito de las empresas no está sólo en copiar o en diferenciarse en lo copiable, sino en “entender el juego” en el que participan y en ser protagonistas únicos de ese “juego”.

En los últimos años de la práctica de las políticas intervencionistas de los gobiernos, los sectores y subsectores se disgregaron en una galaxia de especialidades y en una infinita diversidad de empresas que operaban de forma separada en esquemas de “competencia controlada”.

En los tiempos actuales de explosión del liberalismo, o al menos de reducción del intervencionismo, se desarrollan importantes procesos de convergencia sectorial, se estimulan las integraciones y se capitalizan las comple-

mentariedades, tratando de instaurar esquemas de “competencia dirigida”.

El camino recorrido antes hacia la dilución se recorre ahora en sentido contrario hacia la concentración, fenómeno que va unido siempre a los procesos de liberalización. Los troncos se unen y las ramas se expanden y se multiplican.

Por ello, y cada vez más, las empresas que desarrollan una misma actividad, u operan en un mismo sector, pueden ser parecidas, pero nunca son iguales y, si aprendemos a observarlas bien, tampoco son parecidas. Las actividades y los procesos que realizan, pueden ser parecidos, pero no son iguales. Si las observamos y las comparamos en términos tradicionales de “hacer”, “realizar” o “desarrollar”, nos perdemos porque las diferencias importantes y productivas no son expresables en términos convencionales o tradicionales.

Para poder dar el salto y volar por arriba, o para poder ver las que vuelan por arriba, es necesario dar forma a la idea de que lo que hacen las empresas es “jugar un juego” que tiene algunas reglas fijas, aunque también cambian de vez en cuando, pero al que le faltan otras muchas reglas, que define cada empresa particular para “completar” su juego

o, dicho de otra manera, para utilizar los muchos grados de libertad que tiene.

Las empresas excelentes, las empresas de éxito, "juegan su juego" y hacen más y distintas reglas en sus actuaciones; en definitiva, las empresas que vuelan por arriba, en realidad, practican un "metajuego".

Alrededor de un producto o servicio, de un colectivo de productos o servicios, alrededor y dentro de un mercado, más o menos concreto que tiene un nombre, que se expresa con unas palabras o en un lenguaje concreto y que tiene unas normas más o menos pactadas, se realizan y se crean otras cosas que amplían el "juego" y que definen el "metajuego" practicado por cada empresa que opera en ese mercado.

Los nombres, las palabras, los términos, las normas, las leyes, las reglas y todo lo convencional, tradicional y común, definen y forman parte del juego teórico y básico.

Las culturas, los estilos, los lenguajes, las formas, las filosofías, las relaciones institucionales, la imagen, las opciones y todo lo intangible que resulta de las esencias de la libertad, la creatividad y la imaginación, y muchas cosas más que existen y que todavía no tienen nombre, conforman las parcelas del "meta-

juego" ocupadas solamente por aquellas empresas cuya llave maestra abre más puertas que la llave de las demás y más puertas cada día.

Las personas comunes, la mayoría de las personas, la mayoría de las empresas, aprenden un juego, conocen y practican un juego y alcanzan dignamente un nivel en la práctica del oficio y la profesionalidad. Pero lo realizan con esquemas rígidos, porque las normas conocidas son casi todas y queda poco espacio para la libertad creativa.

Los líderes, las empresas líderes, practican un "metajuego", lo definen y modifican constantemente siendo las protagonistas exclusivas de un "metajuego" que les pertenece culturalmente y cuyas reglas se estiran y encogen, se arrastran y vuelan, se iluminan y ocultan constantemente en un ejercicio trapecista y camaleónico de esas empresas líderes que las hace intelectualmente y operativamente inalcanzables.

El éxito de las empresas está, precisamente, en la capacidad de definición de su "metajuego" propio. Los aspectos relativos, en cada caso, a los componentes más elementales del juego son fácilmente copiables. Los aspectos relativos a la parte más intangible y conceptual del "metajuego" son difícilmente copiables y,

por ello, son convertibles en ventajas competitivas duraderas.

Si las personas de una empresa, empezando por sus directivos naturalmente, definen el metajuego, su metajuego, lo aprenden, lo practican, lo enriquecen, lo modifican, lo hablan, lo ríen, lo capitalizan y lo juegan bien, son buenos jugadores de su metajuego, están haciendo una empresa de éxito a la que no faltarán ventajas competitivas.

Si las personas de una empresa practican solamente un juego conocido, definido y repetido, por tanto copiable, desconocen su metajuego, porque probablemente no existe o no vive suficientemente, aunque esté en la mente de unos pocos, esa empresa está perdida y no verá el sol cuya luz le quitan las empresas que vuelan por arriba.

Hay mucho de bueno en entender la actividad de la empresa como un juego y en expandir éste hasta convertirlo en un metajuego prolífico y compartido como el secreto de la felicidad. Dejar a las personas un espacio amplio para crecer, realizarse, aportar, protagonizar un papel atractivo y diferenciado, es siempre productivo y es parte del metajuego.

Pero es difícil; definir y jugar el "metajuego" es difícil porque requiere capacidades escasas,

entendimientos ausentes, ambientes relajados, lenguajes estimulantes, gestiones proactivas. Hay pocas empresas que juegan su metajuego y lo juegan bien, y estas son las empresas excelentes, las empresas de éxito.

Pero no es baldío el ejercicio de preguntarse acerca del juego, o del metajuego, que practicamos y que jugamos cada uno y cada una de nuestras empresas y, después de encontrada la siempre difícil respuesta, mirar hacia arriba e iniciar el camino, el vuelo, para estar entre las que vuelan por arriba, impulsadas por el metajuego propio.

### EL HUMANISMO EMPRESARIAL

En una época, como la presente, en la que los avances del conocimiento no se aprovechan suficientemente para la construcción de una sociedad más perfecta, hemos de preguntarnos qué nos falta para hacer posible una relación más productiva entre conocimiento y felicidad.

No es arriesgado decir que estamos hablando de valores y de principios, de mecanismos estimuladores de actitudes y comportamientos ejemplares y solidarios, de creación de fluidos y ambientes de cooperación productiva. En definitiva, de volver a la referencia de la persona como centro del sistema de coor-

denadas de las actuaciones humanas y al nuevo Humanismo como síntesis expresiva de lo que nos falta.

El nuevo Humanismo debe ser utópico, como siempre, pero debe ser moderno, y la esencia más expresiva de la modernidad es el sentido finalista y la existencia de objetivos de progreso; esas características del Humanismo moderno orientan éste a una conexión productiva con el "management", para garantizar la excelencia de sus aplicaciones, para poner las personas como referencia de las decisiones y para facilitar el protagonismo social de la empresa, consecuencia de su papel de creadora de riqueza y bienestar. Esa vinculación del Humanismo con el "management" en beneficio de las personas y de la Sociedad es lo que da sentido y contenido al concepto de Humanismo Empresarial.

La distancia decreciente entre izquierda y derecha necesita superar barreras ya debilitadas por acontecimientos significativos y dejar de estar mantenida por voluntades de destinos inexplicables y de egoismos explicables. El equilibrio que el Humanismo puede establecer, como complemento a la realidad de aproximación entre izquierda y derecha, buscará y resolverá la convivencia productiva de los dos términos, que hacen adversarios

pudiendo hacer amigos. Esa dialéctica, que se materializa en referencias que se han hecho carismáticas, como es el Estado de Bienestar, debe racionalizarse, en beneficio de las personas, con el descubrimiento de oportunidades de superación; la inteligencia y el conocimiento tienen más trabajo en hacer el pastel más grande que en repartir el pastel; el Estado de Bienestar se ha hecho experto en repartir el pastel y dificulta la formación de expertos en hacer el pastel más grande. El hecho de que el Estado de Bienestar no facilite la generación de empresarios es una de sus principales carencias.

Las necesidades futuras de la sociedad y de la empresa vendrán marcadas por las exigencias de crear y desarrollar el Humanismo moderno, que debe fundamentarse en las siguientes referencias:

- Poner a las personas en el centro de los objetivos de las acciones y llevar estas a cabo con exquisito respeto y consideración de su dignidad.
- Trabajar por y para la construcción de una sociedad culta y educada que acerque a las personas a una felicidad basada más en el ser que en el tener.

- Considerar como signo de progreso la reducción de los recursos de todo tipo dedicados a los gobiernos y a las administraciones públicas.

- Estimular una permanente responsabilidad hacia la solidaridad social mediante la implantación de principios y valores que faciliten el entendimiento, la comprensión y la aproximación física y sentimental de todos a un planteamiento de los problemas como escenarios de cooperación de voluntades para su solución.

- Compartir una generalizada vivencia de la necesidad de vertebración de la Sociedad Civil, como vía para el establecimiento de entornos de participación y cooperación fuera de los cauces políticos y, precisamente, como equilibrio positivo a estos, estableciendo una convivencia productiva entre el Estado y la Sociedad Civil.

- Establecer una Visión Universal de las personas, la sociedad, los recursos y sus destinos por encima de visiones egoístas y de corto alcance referidas a realidades geográficas o históricas que puedan ser utilizadas para justificar separaciones o diferencias en contraposición no productiva a uniones, cooperaciones y sumas solidarias.

Al referirnos a las necesidades de la empresa, y al defender un planteamiento del progreso basado en los valores positivos y en la creación de riqueza y bienestar, nos hemos acercado al concepto de Humanismo Empresarial y a la necesidad del protagonismo de la empresa en su implantación. En base a ello, y a caballo de lo anterior, debemos dar un paso más y acercarnos a la esencia del Humanismo Empresarial en los siguientes conceptos:

- Extender la consideración de que todos trabajamos para la empresa, en un entendimiento amplio e imaginativo de la palabra empresa, para estimular el espíritu de compromiso con objetivos y resultados.

- Introducir en la concepción de empresa las mejores y más productivas ideas de la dignificación de la persona en el trabajo, como vehículo de realización personal y de aportación a la construcción de una sociedad más perfecta.

- Practicar los comportamientos que se deriven de la tercera responsabilidad, que es aquella que vincula las personas al compromiso de construir un Estado competitivo.

- Trabajar para la construcción de espacios y ambientes donde materializar el protagonismo social de la empresa, hurtando ese pro-

tagonismo a los sujetos e Instituciones políticas que deben compartirlo con generosidad, en beneficio de los ciudadanos y de la Sociedad.

- Establecer el contexto operativo de practicar la ética de los resultados como expresión finalista de la utilización de recursos y de la necesidad de respuestas al por qué y para qué de los planes, los programas y las decisiones.

El futuro abrirá las ventanas a un paisaje que podemos acabar de pintar ahora y hacer realidad después; un paisaje de valores positivos, de solidaridad y de respeto y, sobre todo, de creación de riqueza tangible e intangible para la sociedad, la empresa y las personas, que serán las referencias y el destino de un mismo entorno en una visión universal e integradora de su aportación y con una misión humanista de todos y cada uno.

## NOTA BIOGRAFICA

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT, Diplomado en Dirección de Empresas por IESE y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor Encargado de Curso en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid (5º Curso y Doctorado) y profesor del Doctorado en Filosofía

de la Acción Directiva en la Universidad de Navarra. Es profesor del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto y del Instituto Universitario Euroforum Escorial.

En la actualidad es Director de Desarrollo Corporativo de Iberdrola. Forma parte del Comité Directivo del Instituto Empresa y Humanismo.

Es coautor de los libros "La Sociedad de la Información", "El Humanismo de la Empresa" y "En el umbral del tercer milenio" y autor de "La Universidad como Empresa: Una Revolución Pendiente".

En este cuaderno se recogen algunas ideas contenidas en artículos publicados por él en el diario Expansión.