



Tomás Calleja

# LOS PLIEGUES OCULTOS DE LAS RELACIONES EN LA EMPRESA

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

80



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

*Tomás Calleja*

**LOS PLIEGUES OCULTOS  
DE LAS RELACIONES EN LA EMPRESA**

enero 2001

© *Instituto Empresa y Humanismo*

Universidad de Navarra

ISSN: 1139 - 8698

Depósito Legal: NA 638/87

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Diseño y producción: ENLACE Comunicación Multimedia

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA EL ÉXITO .....	5
ORGANIZACIONES DE ALTO VALOR AÑADIDO .....	9
APRENDER Y DESAPRENDER .....	13
HABLAR Y ESCUCHAR .....	16
MÁS SOBRE LA MOTIVACIÓN .....	21
ESPÍRITU DE EQUIPO Y ESPECIES DE EJECUTIVOS .....	24
CONCLUSIONES .....	29



## Nota Biográfica

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid). Diplomado en Dirección de Empresas por el MIT. Diplomado en Dirección de Empresas por el 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 ESADE, de la Universidad de Deusto y del Instituto Universitario Euroforum Escorial.

En la actualidad es Director General de Desarrollo Corporativo de Iberdrola. Es miembro del Comité de Dirección de Iberdrola y miembro del Consejo de Administración de Iberdrola Internacional y de Iberdrola Sistemas, S.A.

Es miembro del Comité Directivo del Instituto Empresa y Humanismo, miembro del Centro de Desarrollo Estratégico de ESADE, Consejero del Club de Consejeros, miembro del Consejo de Acción Social Empresarial (ASE), miembro del Consejo Director del Club Español de la Minería, miembro del Comité Español del Consejo Mundial de la Energía y miembro del Capítulo Español del Club de Roma.

Es miembro del Consejo de Redacción de la revista *Nueva Empresa* y del Consejo de Redacción de la revista *Dirigentes*, en la que es responsable de la sección de *management*.

Es coautor de los libros *La Sociedad de la Información*, *El Humanismo en 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 Tomás Calleja en diversos medios.



## INTRODUCCIÓN

El mundo de la empresa, en su vertiente humana y relacional, es un mundo muy estudiado, muy escrito, muy hablado, no muy pensado, no muy creído, no muy practicado. Esta aparente contradicción, o al menos disociación, hace que sea cada vez más escrito y menos realizado, y no muchos se dan cuenta del riesgo de esa separación.

Las jerarquías, los organigramas y los estatus son muchas veces barreras para los entendimientos, las participaciones y los amores, y todo hace parecer que, en el mundo de la empresa, se juega un partido de unos contra otros y todos contra sí mismos.

Es por eso por lo que la empresa se ha convertido en un escaparate de esquizofrenias donde cada uno gestiona y opera dos personas o, cuando menos, dos personalidades.

El trabajo de los nuevos líderes, de los verdaderos líderes, de los fu-

turos líderes es diluir las esquizofrenias y hacer de las personas entes unitarios y naturales que caminen hacia un destino común y compartido, en cuya definición y hacia cuya aproximación se centren todas y cada una de las contribuciones.

Mientras más sabemos, más vemos como infrecuente lo que debería ser normalidad, más vemos como aventura lo que debería ser negocio y más vemos como inalcanzable lo que la inteligencia debería hacer próximo.

Pensar en estas cosas imposibles es la labor de los soñadores, concebirlas es la labor de los visionarios y aproximarlas es la labor de los perseverantes. Actuar en los tres campos es la labor de los líderes.

Analizamos aquí algunos de los pliegues ocultos de las relaciones empresa-personas y tratamos de encontrar en ellos semillas y éteres de éxito empresarial.

## CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA EL ÉXITO

Una de las características del progreso es que abre espacios a la

creatividad, y uno de los productos de la creatividad es la extensión



LOS PLIEGUES OCULTOS  
DE LAS RELACIONES EN LA EMPRESA

Tomás Calleja

5

del significado virtual de las palabras y la invasión de estos significados en áreas del conocimiento y de la expresión cada vez más inesperadas e imaginativas.

Las palabras *contenido* y *proceso* son ahora dos de las más utilizadas en los lenguajes relacionados con la empresa en los modernos campos de las nuevas tecnologías, las telecomunicaciones y las metodologías de optimización de la eficiencia.

Pero lo más interesante de la vida de estas dos palabras en sus últimos años ha sido su creciente relación y su aproximación temática y dialéctica. *Contenido*, en una de sus acepciones, se vincula y relaciona con la parte *hard* del objeto de las relaciones humanas, con el *qué* de las actividades, con la parte visible y objetivable de las transacciones duras y blandas. *Proceso* se relaciona con la parte *soft* de aquellas relaciones, con el *cómo* de las actividades, con la parte invisible e intangible de esas transacciones.

Y, al establecerse esa relación de complementariedad entre estas dos palabras y los conceptos que representan y estimulan, aparecen los matices del mundo de las

relaciones humanas en su más inteligente concepción, en el sentido de que las personas, los trabajos y las ideas están vinculados, de manera diferente y en parte complementaria, a planteamientos y características específicas, inherentes o añadidas a los comportamientos que nacen de la visión personal del alcance de esas dos palabras.

Las capacidades están más relacionadas con los contenidos, y las habilidades están más relacionadas con los procesos. Ahora que ambas cosas son objeto primordial de consideración de las empresas, nos hemos dado cuenta de que los resultados de las relaciones humanas dependen más frecuentemente del *cómo* que del *qué*, es decir, del proceso que del contenido. Este descubrimiento, más bien constatación, ha hecho tema de contemplación y dedicación de ejecutivos y de gurús todo lo relacionado con los procesos y las habilidades, como el liderazgo, la negociación, la comunicación, la construcción de equipos, y muchos otros temas que se han elevado a la cúspide de la consideración de la alta dirección de las empresas.



Ahora resulta que, a medida que nos elevamos en el nivel jerárquico de las empresas, se reduce el tiempo dedicado a los contenidos y se aumenta el dedicado a los procesos, de forma que la dedicación de lo que ha venido a llamarse Alta Dirección se concentra en el mundo de las presencias y de las influencias, porque parte del éxito de una empresa depende hoy día de la comunicación, de las relaciones y del ejercicio inteligente de alianzas y complementariedades de todo tipo.

La globalización, otra vez esta palabra, ha tenido ese producto. La escasez de tiempo para actuar y decidir está siendo sustituida por la confianza, de forma que las relaciones de confianza y conocimiento forman parte esencial de los complejos procesos de decisión actuales.

El mundo de la gestión del talento, aspecto cada vez más importante y en el que se localiza realmente la competición, tanto o más que en los mercados, es uno de los núcleos vitales del *cómo* de las empresas, y objeto de dedicación esencial de sus altos responsables. En él se manifiestan, de manera visible, las diferencias entre conteni-

do y proceso, de forma que, como en todas las cosas importantes, muchas empresas aciertan más o menos en los contenidos y muy pocas, frecuentemente las de éxito, aciertan en los procesos.

Y ahora, con el aumento de competidores en todos los campos de actuación, con la dura competencia que el mercado impone y con lo mucho de algo que casi todo el mundo sabe, el éxito es cada vez más difícil y está cada vez más lejos.

Hace tiempo no había mucha gente que supiera, de verdad, de su negocio; había mucho aficionado que participaba en la competición, y cuando en una empresa sus personas sabían de verdad de su negocio, ésta tenía garantizado el éxito; claro que se tomaban riesgos, como siempre, pero el saber era un carnet seguro hacia el éxito. Ahora, saber del negocio, en definitiva, saber "hacer" el producto o servicio, es necesario para sobrevivir, pero no es suficiente para el éxito.

El universo de las capacidades apareció como la nueva luz para alumbrar el camino hacia el éxito; disponer de capacidades, dispo-



ner de personas con capacidades para capitalizar más que los demás el "saber del tema", se ha convertido en la nueva plataforma para avanzar hacia el éxito, situados por encima de los demás; capacidades de planificación, de comercialización, de ventas, de relaciones, de comunicación, de gestión, de control, etc., capacidades de integración para renovar los productos y servicios e inventar otros nuevos.

La gestión de capacidades se ha convertido en el crisol de fabricación del éxito y en la garantía del futuro, de forma que las empresas se dedican, con interés e intensidad, a detectar las capacidades necesarias para el éxito, a asegurarse que disponen de ellas y a gestionarlas inteligentemente con el objetivo del éxito. Y, de nuevo, al generalizarse la gestión de capacidades, ésta se convierte en necesaria, pero deja de ser suficiente para el éxito. De nuevo aparece la necesidad del genio y la servidumbre de la copia.

Y surge, como respuesta, el espacio privado de las habilidades como elixir de triunfadores. Habilidades en todo aquello necesario para obtener de las personas y de sus agrupaciones el mejor de los

resultados posibles, para obtener del conocimiento del negocio y de las capacidades de las personas, añadiendo secretas especias y desconocidos componentes que animan el alma y el espíritu de los participantes, el mejor de los resultados en productos y servicios.

Habilidades de liderazgo, para conducir personas hacia un éxito no siempre visible; habilidades de negociación, para influir en las personas y orientar sus actitudes y comportamientos hacia el éxito; habilidades de lenguaje, para comunicar a las personas el destino y la imagen de la empresa en su camino hacia el éxito; habilidades de relación, para aprovechar al máximo todas las oportunidades que los vínculos entre las personas ofrecen para la configuración del éxito y el avance hacia él.

Las claves del éxito son una mezcla suficiente e imaginativa de conocimiento, capacidades y habilidades, adecuada a cada situación y a cada proyecto; todas son necesarias, pero, a medida que avanzamos en su recorrido, la siguiente es más escasa. La escasez de habilidades es el reto de muchas empresas que creen que saben y que no saben como creérselo, que piensan que todo está



claro y de noche se pierden, que piensan que saben lo que tienen y que constatan que nadie lo ve.

Cada una de ellas es necesaria; las tres juntas, casi nadie las tiene, son las claves del éxito.

## ORGANIZACIONES DE ALTO VALOR AÑADIDO

El crecimiento, fuerte y no acabado, de los mercados, como consecuencia de la globalización de la economía, y el de la competencia, como consecuencia de la liberalización y la desregulación, están ampliando las oportunidades de las empresas, pero también están aumentando las amenazas, de manera que se materializa de forma contundente una escala de calificaciones en la que se identifican y sitúan los ganadores y los perdedores. La existencia de ganadores y perdedores es una de las características más definitivas de los mercados competitivos y una de las consecuencias más directas de la competencia.

Todas las empresas pretenden ser ganadoras, pero no todas lo consiguen, y una buena parte de las que no lo consiguen son perdedoras; no hay recetas mágicas ni pociones que garanticen el éxito, pero sí hay ciertas características que valen como indicadores para

situarlas de alguna manera en aquella escala de calificaciones en la que, en algún punto determinado, se sitúa cada empresa en cada momento.

El riesgo es parte inherente a la actividad empresarial, de forma que los que no toman riesgos son perdedores; no hay mayor riesgo que no tomar riesgos. Algunas empresas se engañan bajo la aparente seguridad de no tomar riesgos y andan un camino hacia el destino de ese engaño, que es el fracaso de los perdedores.

El tiempo es el recurso más etéreo y resbaladizo de las empresas, de forma que, aunque todas y cada una disponen del mismo, existe para cada una y en cada decisión un punto de oportunidad, sobrepasado el cual todo lo malo crece exponencialmente; localizar el punto de oportunidad y decidir en él es uno de los secretos de los ganadores.



En las empresas de éxito, las organizaciones son multiformes, adaptables, camaleónicas y confortables. Se ha acabado el tiempo de las organizaciones rígidas y referidas exclusivamente a las jerarquías que limitan las iniciativas, que anulan la gestión del riesgo y hacen viajar la responsabilidad de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, en función de un sistema de premios y castigos siempre injusto y nunca motivador.

Los equipos son los nódulos operativos de las organizaciones, de forma que las empresas con equipos, con facilidad y capacidad para formar equipos en función de los objetivos, con espíritu y cultura de equipo, tienen más posibilidades de situarse entre las ganadoras, porque el espíritu de la suma es siempre más productivo que el de la resta y la cultura de la multiplicación es más enriquecedora que la de la división.

Las empresas de éxito tienen en las ventajas competitivas el mayor aglutinante; no aglutinan las formas, ni las cortesías, ni las jerarquías; aglutinan las ventajas competitivas. Los lenguajes practicados alrededor de ellas para enri-

quecerlas, cambiarlas, actualizarlas y soñarlas. Las empresas sin ventajas competitivas son siempre perdedoras.

En las empresas de éxito, lo que no se mide, no vale. Para las cosas de siempre, las medidas de siempre; para las cosas nuevas, las medidas nuevas, creativas, imaginativas, las reglas compartidas dentro y desconocidas fuera; los lenguajes exclusivos de las empresas ganadoras se establecen alrededor de los indicadores con que se miden las cosas propias, de las palabras que crean los dialectos que forman parte de su activo intelectual.

Otro aspecto importante que sitúa a las empresas arriba o abajo en la escala de ganadoras y perdedoras es la distancia entre el pensamiento y la acción. En las empresas ganadoras, la referencia del pensamiento es la acción, de forma que sólo se piensa para actuar; en las empresas perdedoras esa distancia se alarga, de forma que se pierde la referencia, y el pensamiento elucubra lejos de la acción para introducirse en la parte ascendente de la curva exponencial del tiempo, después del punto de oportunidad.



Todo lo que se hace en las empresas debe hacerse mirando hacia el resultado, de forma que, por así decirlo, el resultado es la estrella polar de la acción empresarial; las empresas ganadoras diseñan el resultado de sus acciones y las empresas perdedoras sufren el resultado de sus acciones, con unos costes que acaban siendo insoportables.

De alguna forma, y en una simplificación que resulta muy útil, puede decirse que dentro de las empresas sólo hay costes y que fuera de las empresas sólo hay resultados. Las empresas ganadoras tienen costes menores y resultados mayores y las empresas perdedoras tienen costes mayores y resultados menores; el mercado es el juez y el éxito o el fracaso es la sentencia.

Además, ahora la velocidad de los acontecimientos que dinamizan la actividad empresarial no tiene pinta de tranquilizarse y, de alguna forma, parece que ya no basta con moverse bien, sino que hay que moverse aprisa.

En los últimos treinta años hemos asistido al espectáculo de la entronización de las tecnologías

de la información como elemento imprescindible de la modernización y del éxito de las empresas; los costes de la parte dura de los sistemas han descendido exponencialmente y los sistemas han invadido los procesos de producción y se han hecho parte de las personas y de las redes de comunicación.

Simultáneamente, las consultorías han visto crecer sus mercados más de lo que hubieran soñado hace treinta años y ayudan a las empresas a planificarse, a definir sus estrategias y a diseñar e implantar los nuevos Sistemas de Gestión. Los procesos de externalización han vaciado las organizaciones de personas, y las empresas de servicios sustituyen crecientemente las antiguas autonomías de las pasadas organizaciones autosuficientes.

Y, en este mercado de ida y vuelta, resucitan de nuevo las preguntas de siempre sobre las capacidades que las empresas deben tener dentro y las que pueden tener fuera. Muchas de las respuestas nos llevan a concluir que se están pagando servicios externos que proporcionan capacidades no suficientes, y que cuestan mucho



más de lo que costaría tenerlas dentro en cantidad y calidad suficientes; y aparece, de nuevo, el fantasma de la debilidad, y la necesidad de disponer y gestionar lo mejor de lo de siempre, que son las personas, sus conocimientos y sus capacidades.

El valor está en el producto y en el servicio, como siempre; pero también, como siempre, el valor del producto y del servicio es la acumulación que se da en ellos del valor del conocimiento de las personas, mediante canales invisibles que van trasladando de manera ordenada y organizada ese conocimiento a los servicios y productos con los que una empresa se relaciona transaccionalmente en el mercado.

Y ese conocimiento no es espontáneo; nace como resultado de una manera de entender y tratar a las personas y de un ambiente de relaciones que forma la esencia profunda de la cultura de las empresas. Si estas características no están claramente entendidas y esos valores no están claramente practicados, las empresas no alcanzan los mínimos valoracionales y caminan hacia el fracaso. Las em-

presas que lo tienen y lo hacen, y lo hacen bien, caminan hacia el éxito y adquieren la calificación de Organización de ALTO VALOR AÑADIDO, u organización AVA.

Las organizaciones AVA dependen menos que otras de los sistemas y de las tecnologías, porque los incorporan con inteligencia, oportunidad y naturalidad al servicio de las personas. También dependen menos que otras de las consultorías, porque las usan desde el conocimiento y la convicción y saben obtener de ellas el mejor producto, pues tienen personas que saben relacionarse con ellas y exprimir las, en el mejor sentido de la palabra.

Las organizaciones AVA trabajan en un ambiente de respeto y confianza, donde las personas se valoran y se cuidan, para utilizarlas como soporte de conocimiento, incrementado permanentemente mediante una mezcla inteligente de trabajo y aprendizaje; de esta manera, las personas adquieren categoría y confianza y contribuyen permanentemente a la creación de valor de la empresa y a la configuración diaria de su éxito.



## APRENDER Y DESAPRENDER

La necesidad de aprender es permanente en el ser humano, y algo importante termina en su vida cuando desaparece de su mente y de su ser esa necesidad. Pero entre la necesidad humana de aprender y la necesidad de aprender que el entorno exige de las personas, como consecuencia de la competencia, ha existido siempre, y continúa existiendo, un espacio vacío que conforma el reto que la sociedad tiene de ser todo lo buena y productiva que el mundo necesita que sea.

Esta distancia insalvable entre lo que se es y lo que se debe ser ha estado siempre cruzada por un puente incompleto que tiende lo que se puede ser, y que ha originado el acuñamiento de un término novedoso que se identifica con el sello de “la organización que aprende” o, dicho en lenguaje original, *the learning organization*.

La idea ha cuajado con cierta naturalidad, y las empresas han abordado con avidez el proceso de convertir un colectivo de personas capaces de aprender en un colectivo de personas que aprenden y, de

ahí, dar el paso a la maravillosa utopía de convertirse en una “organización que aprende”.

Pero, así como la tecnología avanza muchas veces, casi siempre, delante de la necesidad, los cambios en las personas se abordan generalmente cuando la necesidad es enfermedad. La globalización ha convertido en angustia la necesidad de aprender a una velocidad sin precedentes; el siglo XXI, en sus comienzos, se está identificando con la velocidad de todo lo que supone cambio y con la necesidad de adaptarse a ello.

Y ahora nos damos cuenta de que es más difícil desaprender que aprender; para aprender sólo es necesario el espacio donde alojar el nuevo conocimiento, espacio que, por virtud de la velocidad actual de los cambios, debe facilitarse por el desaprendizaje. Cuando la velocidad del aprendizaje no era grande, se desaprendía por oxidación, y los espacios vacíos de conocimiento, dispuestos a recibir lo nuevo, aparecían por un proceso razonablemente vegetativo.



Ahora, para aprender a la velocidad necesaria, es necesario desaprender abruptamente, casi a golpes, y esto requiere un especial entrenamiento. Si lo que se debe aprender tuviera que convivir con lo que se debe desaprender, se solidificaría el conocimiento por comprensión, y los fluídos alumbradores no correrían para servir de aglutinante.

Llenar y vaciar la mente de conocimiento se ha convertido en algo así como una actividad que necesita, más que una gestión de activos, una gestión de circulante y un esquema logístico para mover de dentro a fuera, de dentro a dentro y de fuera a dentro, un conocimiento deslizante y elástico, lo que significa un proceso de aprendizaje-desaprendizaje adecuado al mundo actual y a sus modas, desarrollado por el nuevo ser humano que el mundo necesita para ser mejor.

Si el mundo cambia tan rápidamente, las personas deben cambiar casi a la misma velocidad, y ello hace de la historia, las tradiciones y las culturas, referencias necesitadas del refresco, del contraste y de la experiencia.

Es muy posible que el problema de ciertas personas, y de ciertos colectivos, es que no desaprenden, y si no desaprenden, no pueden aprender y, si no pueden aprender, se convierten en momias vivientes; avanzan tan poco como las momias, pero consumen tanto como los demás y suponen un coste social y empresarial imposible de soportar.

Porque, en la búsqueda de territorios que abran horizontes de excelencia a las empresas que quieran merecerla, aparecen continuamente nuevos temas, o viejos temas con nuevo nombre, que despiertan un entusiasmo renovador, y que hacen el papel de liturgias que estimulan los comportamientos de las personas para adquirir el derecho a conquistar aquellos territorios.

Aparece entonces el interés de poseer el nuevo descubrimiento, de hacerlo realidad en el ser y en la vida de las empresas y de practicar la nueva liturgia estrenando nuevas formas, nuevos lenguajes y nuevos sistemas, y disfrutando de lo que pasa cuando se tiene lo que se quiere tener.



Tan importante como imaginar el camino hacia el nuevo horizonte es mirar a otro lado y saber lo que puede pasar cuando no se tiene lo que todos dicen que tienen; es decir, tratar de ser conscientes de lo que supone no aceptar la oferta del destino y navegar, o seguir navegando, en la oscuridad.

La gestión del conocimiento es la nueva catedral en el horizonte del éxito, por la luz de la gracia y el genio de los últimos gurús. Desde el confesionario de la humildad hasta el altar de la gracia hay un camino difícil en el que las empresas aprenden a hacer conocimiento de la información y a incorporarlo en sus productos y servicios, como si en cada uno de ellos se pusiera un trozo del alma, de la inteligencia y del talento de todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Pero pocas empresas se examinan de esta asignatura y sienten el miedo a la artificialidad, adquiriendo la conciencia de lo que puede pasar cuando no se hace gestión del conocimiento, cuando no se construye el terreno común anímico y humano de respeto y confianza que lo hace posible. Cuando no se hace gestión del conocimiento,

es necesario hacer gestión del desconocimiento, y no todas las empresas son conscientes de esta realidad. Donde no hay información, hay desinformación o incertidumbre.

En aquellas empresas en las que no se comparte suficientemente, en las que hay un exceso de secretismo en temas importantes y en las que las personas desconocen cosas que les afectan o condicionan su trabajo, el desconocimiento se apodera de los ambientes relacionales, de forma que las personas se distancian unas de otras y, en ausencia de proximidad productiva, existe un alejamiento improductivo y anestésico.

Gestionar el desconocimiento es la principal dedicación de los dictadores, en la misma medida en que gestionar el conocimiento es la principal dedicación de los líderes. Los espacios vacíos de contacto y relación son terreno abonado para generar diferencias, que son después divergencias, que se hacen grandes en la contradicción.

Es importante adquirir la conciencia de que los grandes descubrimientos ponen luz a grandes enfermedades. La gestión del des-



conocimiento es la alternativa costosa e improductiva a la gestión del conocimiento, es el disfrute de los incompetentes, incapaces de aglutinar, y el filo de la hoja de cuchillo que bordea el precipicio del fracaso.

Merece la pena hacer un examen de conciencia y reparar en qué si-

tuación estamos. Si estamos haciendo gestión del conocimiento, ganamos horizontes en la confianza y en la amistad. Si estamos haciendo gestión del desconocimiento, encendamos la luz, reconozcamos nuestras miserias y propongámonos no seguir por ese camino hacia la indigencia empresarial.

## HABLAR Y ESCUCHAR

La gestión del tiempo ha sido siempre un componente del éxito de las personas y, siendo el tiempo un recurso cada vez más escaso, esa gestión es una referencia de eficiencia, que establece una barrera entre las personas que gestionan bien su tiempo y aquéllas en las que el tiempo las gestiona a ellas.

Un aspecto esencial en la gestión del tiempo es la comunicación, ya que las personas dedican una parte importante de su tiempo a comunicarse; la comunicación está relacionada con la información y con el entendimiento, de la misma manera que la no comunicación está relacionada con la des-

información y con el desentendimiento.

La comunicación, como actividad relacional, tiene dos partes, la emisión y la recepción o, dicho de otra forma, la producción y la alimentación, el habla y la escucha. La habilidad en la práctica de estas dos partes y el equilibrio inteligente entre ellas son aspectos esenciales de la gestión del tiempo y del éxito de las personas, en su componente relacional, y la excelencia en una y otra son difíciles de alcanzar.

Hablar bien y escuchar bien son parte del secreto de los privilegiados; hacer bien cualquiera de las dos cosas es difícil, y hacer bien las dos es doblemente difícil. Muchas



personas que hacen bien una de esas dos cosas tienden a abusar de su práctica, en perjuicio de la otra, por lo que es bueno practicar ambas y, sobre todo, practicar su equilibrio.

Los buenos comunicadores deben ser capaces de decir mucho diciendo poco y de decir poco diciendo mucho, y la práctica de ambas habilidades debe estar matizada por la necesidad y la habilidad de escuchar y de gestionar las relaciones humanas.

Un líder empresarial debe hablar poco y bien y escuchar mucho, y hacer bien estas dos cosas es una de las características más escasas; el papel del líder es conducir personas, para lo cual es necesario aglutinar y motivar. La concreción y el compromiso en el hablar y la inteligencia y la paciencia en el escuchar son el secreto milagroso de los líderes de largo alcance.

Es claro que el manejo del habla y de la escucha está relacionado con los estilos de las personas, pero también lo debe estar con los papeles y las responsabilidades, de forma que un desequilibrio de su práctica, en su relación con la función, desautoriza a la persona

que lo practica y deteriora su esquema de relaciones.

El conocimiento está relacionado con el hablar y el escuchar; el conocimiento es consecuencia de una apetencia por su posesión; la persona que posee conocimiento usa poco tiempo para expresar lo que necesita comunicar y absorbe comunicación de otros mediante la práctica hábil de la escucha. De ahí, la importancia de la relación conocimiento-liderazgo para el éxito de las personas y para su reconocimiento por otras.

Los excesos y los defectos en el hablar y el escuchar tienen efectos no deseables en el prestigio de quien los practica y en sus relaciones personales. El exceso en el hablar convierte en tortura agotadora el disfrute del entendimiento y en encerrona desafortunada la oportunidad del conocimiento. El exceso en la escucha exige del interlocutor un esfuerzo inesperado y convierte en examen la esperanza de una relación.

El efecto del equilibrio entre hablar y escuchar es la capitalización de las relaciones y el milagro aritmético de hacer que uno más uno sumen más de dos. Las em-



presas de éxito están en ello, y sus equipos lo practican con inteligencia y eficiencia. Hablar y escuchar bien es tesoro de personas y liturgia de equipos.

Porque a medida que las contribuciones a ese magnífico edificio de conocimientos que es el *management* han ido superando los espacios de las técnicas, las metodologías, los sistemas y los procedimientos, hasta casi agotarlos por ocupación, han aparecido, mejor surgido, con fuerza creciente, las reservas humanas de potenciales cada vez más imaginativos, que nacen de esa fuente inagotable de ideas y de iniciativas que es la persona y, sobre todo, de las inmensas posibilidades que abre el campo, aún poco conocido, de los equipos de personas.

En el difícil y sugerente terreno de la cooperación, los equipos de personas, de hombres y mujeres, han materializado en el trabajo la realidad de las posibilidades de la suma, primero, y de la multiplicación, después; y aún quedan por descubrir maneras y formas de producir en equipo de forma exponencial.

Sumar en equipo es consecuencia de trabajar en un ambiente de respeto, y ello es verdaderamente productivo; multiplicar en equipo es consecuencia de trabajar en un ambiente de confianza, y ello es extraordinariamente productivo; potenciar en equipo es consecuencia de trabajar en un ambiente de amistad, y ello es espectacularmente productivo. Estos tres niveles de excelencia marcan las posibilidades de un equipo de personas que adquiere, a medida que se eleva en ellos, el derecho al éxito y a la felicidad.

Una de las características del ser humano es que, cuando aprende algo bueno, aprende simultáneamente lo contrario y, por ello, las personas también saben restar, saben dividir y saben despotenciar; hablando en términos empresariales, si lo de antes es construir, esto puede suponer, cuando menos, no construir y, cuando más, destruir. Es posible también que el aprendizaje de lo bueno haya sido, a veces, consecuencia del conocimiento de lo malo.

Pero los lenguajes del respeto, de la confianza y de la amistad, son lenguajes específicos y diferenciados, de forma que, en cierto



modo, es posible apreciar el nivel de excelencia y las posibilidades de éxito y de felicidad de un equipo de personas por la observación de lo que se dicen, en cuanto a contenido, y de cómo lo dicen, en cuanto a proceso.

Uno de los indicadores más significativos del nivel de excelencia o del nivel de penitencia de los lenguajes de un equipo de personas son los silencios, porque, así como las palabras resultan expresión intencional de ideas y conceptos hacia un objetivo o efecto pretendido, los silencios, en su nada ocupacional, necesitan siempre una explicación inexpresada o incluso una justificación que ponga un traje al vacío.

Por ello, lo que no se dice es muchas veces, casi siempre, más importante que lo que se dice. Esos conjuntos de personas, a los que se otorga eufemísticamente el calificativo de equipo, y que practican la liturgia de los silencios recorren en sentido inverso aquellos niveles de excelencia, degradando en cada escalón los derechos y las dignidades de sus componentes, aumentando con la misma aritmética el efecto de los silencios.

Los silencios de la no amistad recorren el camino de los ecos críticos y marcan los vacíos de unas distancias mayores que las que recorren las voces; los silencios de la desconfianza rompen las frases de lo incompleto, dejando espacios a la imaginación no productiva; y los silencios de la falta de respeto inundan las almas de los derechos y las dignidades de las personas, destruyendo los campos del conocimiento. La resta, la división y la despotenciación hacen cada vez más imposible el éxito y la felicidad y ponen a las personas cada vez más lejos de la excelencia.

Los trajes de los silencios van desde la necesidad de la confidencialidad al disfrute del secreto como activo de privilegios, y ese vestir los silencios con formas discretas genera el cáncer de la incapacidad de sumar, de multiplicar y de potenciar, de forma que las empresas adquieren así una creciente debilidad que las sitúa por debajo de sus verdaderas posibilidades, que se pierden en las intrigas que están detrás de lo inexplicable, en las sombras de los silencios.

El contenido de los silencios es también muy importante, ya que encontrarlo supone ocupar un va-



cío lleno de frío con el calor de la imaginación inteligente, profundizando en la verdadera razón que los origina y en la falsa razón que los explica. El contenido de los silencios es lo que hace importante lo que no se dice y lo que dispersa los lenguajes, haciéndolos lejanos e incompletos.

El tamaño de los silencios define los itinerarios torcidos de los entendimientos y acerca los precipicios abiertos que los interrumpen; llenar de silencios los ambientes supone vaciarlos de la complicidad positiva y romper el camino de la savia que recorre la fe y la esperanza de los principios que forman parte, al final de cada proceso, de los resultados de los equipos de personas.

A medida que crece el tamaño de los silencios, su contenido inunda de sombras los espíritus y establece barreras con las partes de lo inexplicable, poniendo obstáculos a todo lo que une; y los trajes de los silencios visten el esca-

lofrío de un permanente interrogante, en cuya respuesta aparece siempre otro silencio más grande.

La liturgia de los silencios adopta formas retorcidas de múltiples oquedades en las que anida y se instala la cultura de la incompreensión, y obliga a vestir los comportamientos de una aristocracia de figuras de papel que se mueven sin hacer sombras de las luces y sin hacer luces de las sombras.

Es conveniente analizar la liturgia de los silencios en las empresas y establecer después la necesidad de la rebelión intelectual que la supere porque, superando los obstáculos que facilitan su instalación, las personas y sus equipos recorren, de nuevo y al revés, el camino que va de la resta a la suma, de la división a la multiplicación, y de la despotenciación a la potenciación positiva y soñadora que establece de nuevo, con riesgo y con juego, el derecho al éxito y a la felicidad e inicia el camino hacia la excelencia.



## MÁS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Las plataformas de éxito de las empresas son aquellos aspectos o características sobre los que se basa, de manera consistente, el éxito de una empresa y una parte importante de sus ventajas competitivas. Algunas de esas plataformas de éxito están constituidas por componentes *hard*, como puede ser los procesos, los costes, la calidad o la tecnología, considerándolos así porque, de alguna manera, son copiables o adquiribles en el mercado.

Las plataformas de éxito que están constituidas por componentes *soft* son aquellas que forman parte de las personas o están incorporadas a ellas, como pueden ser las capacidades, las habilidades, los conocimientos y la cultura. Éstas no son fácilmente copiables y sólo son adquiribles dentro del propio contexto que facilita su generación y existencia.

Además, tratándose de personas, estas plataformas necesitan, para ser operativas, algo así como el combustible que les haga moverse hacia arriba para situar a la empresa en el lugar del éxito, y ese

combustible es, precisamente, la motivación.

Se ha hablado mucho de motivación porque es muy importante, cada vez más, para el éxito de las empresas, pero quizá sea interesante hacer un pequeño esfuerzo por objetivarla, ya que es posible que no signifique exactamente lo mismo para todas las personas o que, significando bastante lo mismo, sí existan diferencias personales en el peso de sus componentes.

La motivación, referida a personas, trabajo y empresa, tiene cuatro componentes fundamentales, a saber :

**CONTENIDOS:** En este componente se incluyen el proyecto de empresa, las características del trabajo, el plan de carrera y las referencias internas de modelo, como la cultura y el equipo directivo.

**COMPENSACIÓN:** En este componente se incluyen la retribución, las condiciones económicas, los beneficios marginales y la seguridad.



**STATUS:** En este componente se incluyen el nivel organizacional, el título del puesto, la actividad, la representatividad y las responsabilidades.

**RELACIONES:** En este componente se incluyen el trato, el nivel de participación, la internalización y las formalidades del contacto.

Es importante constatar que donde no hay motivación desde el punto de vista empresarial hay desmotivación, de forma que la ecuación de la motivación es :

Motivación + Desmotivación = Constante

Si consideramos, en cada uno de los cuatro componentes de la motivación, una escala calificatoria de cero a diez, de forma que cero sea la ausencia total de motivación en ese componente y diez la plenitud, la ecuación tomaría la forma de:

Motivación + Desmotivación = 40

De forma que la desmotivación ocupa los espacios vacíos hasta el diez de la calificación de cada componente en su escala, de forma que :

A una plenitud de motivación ( $10+10+10+10 = 40$ ), corresponde una ausencia de desmotivación (0).

A una mediocridad de motivación ( $5+5+5+5 = 20$ ), corresponde una desmotivación media (20).

A una ausencia total de motivación ( $0+0+0+0 = 0$ ), corresponde una realidad total de desmotivación (40).

De acuerdo con esto, podemos definir la desmotivación como la consecuencia psicológica y comportamental de lo que no se tiene y se piensa que se debería tener, por lo que es importante tener en cuenta que, casi siempre, existe un cierto grado de desmotivación, que actúa como núcleo de solidificación de las capas de desmotivación adicionales, cuando éstas aparecen. Ese proceso de formación de la desmotivación alrededor de un núcleo inicial es sólo evitable o ralentizable, en lo que a su avance se refiere, con un alto nivel de confianza, que actúa de diluyente de los temores y angustias no suficientemente justificados ni objetivados.

Podemos hacer unas agrupaciones genéricas, desde el punto de vista de las evaluaciones y los po-



sicionamientos que originan, en el sentido que indicamos a continuación.

GRUPO 1: Personas con nivel de motivación superior a 35 y nivel de desmotivación inferior a 5.

Personas motivadas y satisfechas, integradas y productivas y que esperan que lo que desean venga como consecuencia de su esfuerzo intenso y generoso

GRUPO 2: Personas con nivel de motivación entre 25 y 35 y nivel de desmotivación entre 15 y 5.

Personas razonablemente motivadas y satisfechas, no totalmente integradas, ni completamente satisfechas, que se comparan con otros y que esperan que lo que desean venga de dentro de la empresa, como reconocimiento a su contribución.

GRUPO 3: Personas con nivel de motivación entre 15 y 25 y nivel de desmotivación entre 25 y 15.

Personas entre la motivación y la desmotivación, que tienden a cumplir con el mínimo esfuerzo y que no se comprometen con los objetivos de la empresa. Esperan poco y pasan del ánimo al desánimo con frecuencia y facilidad.

GRUPO 4: Personas con nivel de motivación entre 5 y 15 y nivel de desmotivación entre 35 y 25.

Personas desmotivadas y no satisfechas, críticas con la empresa, con la que no se integran ni vinculan, y que esperan que lo que desean venga de fuera, donde lo buscan con oportunidad.

GRUPO 5: Personas con nivel de motivación inferior a 5 y nivel de desmotivación superior a 35.

Personas muy desmotivadas y no satisfechas, desintegradas y pasivas, generalmente aisladas y cuyo comportamiento está marcado por el resentimiento y la ausencia de compromiso.

Por lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, es bueno disponer de una adecuada evaluación del nivel de motivación, especialmente en los niveles medio-altos de las empresas y diseñar las políticas y tratamientos teniendo en cuenta, dentro de lo posible y razonable, esta característica, ya que, a partir del diagnóstico, es conveniente llevar a la práctica las políticas y tratamientos que deban resolver la problemática que se considere oportuna, en el sentido en que se desee hacerlo.



En el GRUPO 1 se suelen encontrar las personas calificadas como de alto potencial o ya consolidadas. Este colectivo es clave para las empresas, por lo que es importante cuidarlo e incorporar a él otras personas a velocidad razonable.

En el GRUPO 2 se suelen encontrar personas con carrera ascendente o estabilizada; es también un colectivo importante a cuidar y a incrementar. Es el colectivo que marca el equilibrio entre satisfacción y ambición.

En el GRUPO 3 se suelen encontrar personas desencajadas, cansadas, no estabilizadas, o personas en trance de abandono, por lo que es importante “limpiar el polvo de la paja” y actuar convenientemente, moviendo unas hacia arriba y otras hacia abajo, cuando proceda.

En el GRUPO 4 se suelen encontrar personas con urgencias de naufrago; es un colectivo peligroso de controlar y tratar, con planteamientos de posible solución mediante cambios de actitud y comportamiento, cuando sea posible y deseable.

En el GRUPO 5 se suelen encontrar personas con pocas posibilidades de encajar en la empresa y lo mejor es establecer políticas de ruptura, tratadas específica y personalmente con cada una de ellas.

La motivación es un sutil elixir que transforma a las personas y las hace capaces de grandes realizaciones o incapaces de lo elemental; es medicina, aroma, elemento de lo grande y esperanza de lo más grande; es el combustible del cohete de las empresas hacia la estratosfera, donde está el paraíso de la excelencia y también, posiblemente, la llave de la excelencia.

## ESPÍRITU DE EQUIPO Y ESPECIES DE EJECUTIVOS

La complejidad de las organizaciones humanas es una característica dinámica y creciente, consecuencia de las interrelaciones y las

interdependencias; cada día más cosas se relacionan con más cosas, y más personas, grupos, colectivos e instituciones están más en co-



nexión a través de presencias multidisciplinares y multirepresentativas.

Las empresas, como organizaciones humanas con objetivos de creación de riqueza y bienestar, están afectadas por el crecimiento de la complejidad y deben establecer mecanismos para tenerla en cuenta y moverse con éxito en un entorno más interdependiente, con las consecuencias de que esa realidad externa se filtra y se diluye en sus estructuras internas, convirtiéndolas en organizaciones de creciente complejidad.

De ahí la importancia de las estructuras de organización, de las soluciones estructurales mediante las que las empresas se organizan anatómicamente para conseguir sus objetivos estratégicos y operativos y convivir con éxito con ese entorno que las condiciona y con el que inevitablemente se relacionan.

Pero es observable que no hay dos organizaciones, dos estructuras de organización iguales a pesar de la importancia del tema; y es difícil relacionar este aspecto de la organización con el éxito empresarial. Respecto al tema de la estruc-

tura de organización, no sabemos dónde está exactamente el secreto del éxito, pero sí sabemos que, salvados ciertos errores condenados por la experiencia, el secreto del éxito no está en el diseño estructural de una empresa; si así fuera, todas las empresas copiarían y reproducirían el esquema estructural de las excelentes. El secreto del éxito, como no podía ser menos, está en cosas más difíciles y sutiles que la anatomía estructural de las empresas, en algo más relacionado con la fisiología.

Si no todo, una buena parte del secreto del éxito está en el equipo directivo, en la práctica extensa de la liturgia de los equipos, en la cultura que establece y facilita la capitalización ilimitada y continua de una operativa basada en el concepto de equipo.

Todas las empresas tienen ausencias, vacíos importantes, grietas por las que escapan las voluntades de producción positiva, y conflictos que suponen rozamientos operativos que dificultan el alcance de la excelencia. El tratamiento de estos aspectos comunes marca la diferencia del éxito en su superación o solución; con verdaderos equipos trabajando en posi-



tivo, se alcanza siempre acuerdo y solución; sin equipos, jamás se alcanza acuerdo ni solución, los conflictos crecen porque no desaparecen y las ausencias aumentan las debilidades y, por tanto, los riesgos no controlables.

Si no hay equipo, las personas restan en el tratamiento de ausencias y conflictos; si hay equipo, las personas suman permanentemente y, en casos excepcionales de entendimientos donde florece la amistad, multiplican con frutos de carácter infrecuente y extraordinario.

Ésa es la clave del éxito; un equipo, un verdadero equipo directivo que comparta y persiga objetivos comunes y que opere con verdadera capacidad de autocontrol, que oriente decisiones entendidas y compartidas.

Un equipo no se crea por generación espontánea, ni es fruto de la casualidad estadística que hace de hada madrina y toca a la empresa afortunada. Un equipo directivo se construye con pactos y entendimientos orientados por la inteligencia que se sobrepone a las diferencias y que trabaja sobre las coincidencias, que supera lo que sepa-

ra y aumenta lo que une, en una permanente actividad creativa y productora del terreno común que construye y comparte y en el que convive. Si hay amistad, mucho mejor, aparece el milagro insólito de la producción espectacular de ideas relacionadas y crecientes que conducen al éxito, y que se hace posible en la fuerza de un equipo que lo persigue insistentemente y con convicción.

Los valores de la lealtad, del juego limpio, del apoyo, crecen y estimulan comportamientos excelentes que hacen del equipo una realidad mejorable y mejorada cada día. La voluntad del ejemplo y el estímulo de practicarlo generosamente completan el espectro de las referencias de excelencia, que modelan el ideal de equipo para cualquier empresa.

Hacer equipo, tener equipo, ser equipo, es difícil; las estadísticas dicen que pocas empresas alcanzan este ideal, y también dicen que todas las empresas de éxito están entre las que lo alcanzan. Merece la pena intentarlo, trabajar por él, hacerlo y activarlo. Merece la pena tenerlo y disfrutarlo, pertenecer a un equipo directivo. Merece la pe-



na el éxito y, sobre todo, el esfuerzo de construir un equipo.

La estructura sigue a la estrategia; el equipo la hace y la hace realidad. Los equipos directivos deben dedicar tiempo, una parte de su tiempo y de su trabajo, a construir equipo; si no lo dedican, no lo construyen; si no lo construyen, no lo tienen.

Cuando los gurús del *management* han escrito sobre los conocimientos y las actividades relacionados con esa ciencia, han hecho aportaciones interesantes para las personas que necesitan incorporar esos conocimientos y practicar esas actividades.

Cuando esos gurús han escrito sobre las personas y personalidades que ejercen el *management* y conforman equipos, se detectan diferentes opiniones y tendencias, y las observaciones al respecto nos facilitan la visión de las razas y especies de ejecutivos o directivos; no sólo son todos diferentes, pues son personas, sino que son agrupables como si de razas o especies se tratara, aunque resulta difícil establecer una metodología de clasificación para asignar denominacio-

nes a las diferentes especies de ejecutivos.

Una de esas metodologías consiste en observar algo que pueda ser calificado de todo, elegido éste como un representativo virtual del colectivo de especies, y establecer un paralelismo entre éstas y las partes de ese todo.

Tomemos, por ejemplo, la idea de una orquesta como el todo representativo de un equipo, y observemos el paralelismo que existe entre los componentes de una orquesta y las diferentes especies de directivos o ejecutivos de un equipo.

Los "directivos conductores" son los que dirigen, haciendo el papel del director de orquesta, no haciendo ningún otro papel y realizando una labor necesaria, imprescindible y única, manejando un equipo.

Los "directivos batuta" son los que dirigen haciendo un papel que les viene dictado por otra persona, que no deciden nada en realidad y que son unos meros elementos de referencia dinámica, manejados por una mano visible o invisible.



Los "directivos solistas" dirigen actuando sólo en los momentos reservados a las estrellas y dejan a los demás el quehacer diario, constante y cansado de la continuidad y la producción.

Los "directivos flauta" dirigen mediante apariciones esporádicas en momentos concretos y dan sus instrucciones con sonidos agudos y armoniosos para desaparecer acto seguido, hasta la siguiente aparición.

Los "directivos violines y cellos" llevan el peso de la producción a todas horas y de manera constante y sacrificada, con presencia permanente, sin descanso ni respiro.

Los "directivos platillo" dirigen mediante actuaciones estridentes, en momentos elegidos en los que manifiestan su presencia y autoridad, haciendo apariciones visibles y notables.

Los "directivos contra" dirigen mediante el establecimiento de observaciones de cautela y riesgo,

descubriendo siempre las pegas de cualquier iniciativa o sugerencia.

Los "directivos arpa" dirigen mediante actuaciones localizadas de carácter social, de forma refinada y haciendo notar su estilo y distinción, su historia y sus relaciones.

En fin, los "directivos orquesta" pretenden hacer todo y saber de todo, desconfiando de las capacidades y del trabajo de los demás.

Entre el directivo conductor, con su equipo y su autoridad, y el directivo orquesta, con su orgullo y su desconfianza, se encuentran todas las especies de directivos, con un paralelismo imaginativo y significativo con los componentes de una orquesta. Mediante su observación podemos aprender a trabajar, comparar y establecer conclusiones de cómo se debe dirigir y de cómo no se debe dirigir. Trabajar en equipo equivale a buscar ambientes de entendimiento y cooperación entre todos sus componentes, sean de la especie que sean.



## CONCLUSIONES

Cuando los autores de *En busca de la excelencia*, después de mucho trabajo, llegaron a la conclusión de que la base del éxito de una empresa era su cultura, les faltó la constatación de que la cultura también se gasta y, por tanto, una empresa de éxito puede dejar de serlo.

Cuando nos preguntamos sobre la base del éxito, añadimos el conocimiento como el componente productivo de la cultura, y tememos simplificar el tema y decir que la clave del éxito está en las personas.

Hablamos de las personas como soporte de la cultura y del conocimiento, pero no sabemos cómo capitalizar un pensamiento que siente y un sentimiento que se emociona. Dentro, o detrás, de ciertos temas relacionados con el éxito, incluso con los fracasos hacia el éxito, están siempre las personas, y alguien tiene que estar fuera de ellas y llegar a ellas desde ese lugar.

La motivación, el sentimiento, la pertenencia y todos aquellos intangibles que orientan espiritualmente y configuran actitudes son el alma del éxito, el espíritu fuerte que se aloja en el cuerpo del éxito.

Distinguir entre cuerpo y alma del éxito es muy importante para entender las claves de la vida de las empresas y las condiciones de esa vida profunda y orientada por los líderes, que hacen posible una visión inventada antes que perseguida, perseguida antes que conseguida.

El secreto está ahí; las nuevas empresas con alma tienen éxito y las viejas empresas con cuerpo que hacen alma, también tienen éxito. Las que sólo tienen cuerpo o sólo tienen alma se mueren o se hacen recuerdo.

Los pliegues ocultos de las relaciones empresa-personas esconden las semillas de su humanidad y el éter de su alma; en ellos está el secreto del éxito.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 1 Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa  
*Vittorio Mathieu*
- Nº 2 La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa  
*Leonardo Polo*
- Nº 3 La responsabilidad social del empresario  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 4 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 5 Empresa y Cultura  
*Fernando Fernández*
- Nº 6 Humanismo y Empresa  
*Cruz Martínez Esteruelas*
- Nº 7 Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica  
*Peter Koslowski*
- Nº 8 La estrategia social de la empresa  
*Manuel Herrán Romero-Girón*
- Nº 9 El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa  
*Carlos Llano*
- Nº 10 El altruísmo en la empresa  
*George Gilder*
- Nº 11 Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad  
*Leonardo Polo*
- Nº 12 El utilitarismo en la ética empresarial  
*Joan Fontrodona*
- Nº 13 La empresa en la historia  
*Agustín González Enciso*
- Nº 14 La empresa entre la Economía y el Derecho  
*José Antonio Doral*
- Nº 15 La empresa ante la nueva complejidad  
*Alejandro Llano*
- Nº 16 Empresa y libertad  
*Jesús Arellano*

- Nº 17 ¿Qué es el humanismo empresarial?  
*Rafael Alvira*
- Nº 18 El rendimiento social de la Empresa  
*Jose M. Basagoiti*
- Nº 19 Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo  
*Tomás Melendo*
- Nº 20 Dirección y sistemas de mando  
*Manuel López Merino*
- Nº 21 La índole personal del trabajo humano  
*Tomás Melendo*
- Nº 22 La revolución social del management  
*Tomás Calleja*
- Nº 23 Indicadores de la madurez de la personalidad  
*Enrique Rojas*
- Nº 24 Empresa y sistemas de cooperación social  
*Ignacio Miralbell*
- Nº 25 Humanismo para la dirección  
*Miguel Bastons*
- Nº 26 Actualidad del humanismo empresarial  
*Alejandro Llano*
- Nº 27 Notas sobre la cultura empresarial  
*Rafael Gómez Pérez*
- Nº 28 La importancia de la dinámica política para el directivo  
*Manuel Alcaide Castro*
- Nº 29 El poder...¿Para qué?  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 30 La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo  
*Daniel Bell*
- Nº 31 La gestión del cambio en la empresa  
*Juan A. Díaz Alvarez*
- Nº 32 Hacia un mundo más humano  
*Leonardo Polo*
- Nº 33 Estudio histórico sistemático del humanismo  
*Higinio Marín*

- Nº 34 Humanismo estamental  
*Higinio Marín*
- Nº 35 Consideraciones sobre el activo humano de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 36 Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)  
*José María Ortiz*
- Nº 37 La Etica de la Sociedad de Consumo  
*Antonio Argandoña*
- Nº 38 Hacia una Economía Política Humanista  
*Ludwig Erhard*
- Nº 39 Las referencias sociales de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 40 Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad  
*José María Ortiz*
- Nº 41 La inserción de la Persona en la Empresa  
*Armando Segura*
- Nº 42 Humanismo pericial  
*Higinio Marín*
- Nº 43 Dimensión humanista de la energía  
*Tomás Calleja*
- Nº 44 La empresa entre lo privado y lo público  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 45 Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 46 Filosofía de la economía I- Metodología de la ciencia económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 47 La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible  
*Pablo García Ruiz*
- Nº 48 La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 49 Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico  
*Alejo J. Sison*

- Nº 50 Valores éticos de la empresa  
*Juan Cruz*
- Nº 51 La empresa virtuosa  
*José María Ortiz*
- Nº 52 Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad  
*Miguel Bastons*
- Nº 53 Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 54 La familia: un imperativo para la empresa  
*Ramón Ibarra*
- Nº 55 Variaciones sobre una crisis  
*Tomás Calleja*
- Nº 56 Pobreza, productividad y precios  
*Paolo Savona*
- Nº 57 Lo común y lo específico de la crisis moral actual  
*Rafael Alvira*
- Nº 58 La ética empresarial: una aproximación al fenómeno  
*Manuel Guillén*
- Nº 59 La dimensión política de la economía  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 60 Sobre la cooperación competitiva  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*
- Nº 61 Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento  
*Alejandro Llano*
- Nº 62 La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*
- Nº 63 La persona humana en la empresa de fin de siglo  
*Carlos Llano*
- Nº 64 Estado, sociedad civil y empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 65 Sobre la confianza  
*Richard Brisebois*

- Nº 66 El protagonismo social de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 67 Dimensiones estéticas de la empresa  
*Rafael Alvira*
- Nº 68 La empresa como realidad estética  
*Ana Fernández*
- Nº 69 De la estética a la ética de la comunicación interna  
*Iñaki Vélaz*
- Nº 70 La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 71 La profesión: enclave ético de la moderna sociedad diferenciada  
*Fernando Múgica*
- Nº 72 El empresario servidor-líder  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 73 Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual  
*Guido Stein*
- Nº 74 Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad  
*Guido Stein*
- Nº 75 La narrativa anglo-americana de la propiedad  
*Alejo Sison*
- Nº 76 La empresa como sujeto de las relaciones internacionales  
*Javier Herrero*
- Nº 77 Clima y Cultura empresarial  
*Iñaki Vélaz*
- Nº 78 Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: Una reflexión histórica  
*Agustín González Enciso*
- Nº 79 Hacia una nueva teoría de la empresa  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*

Serie en inglés:

- Nº9 Managerial work and operative work within enterprise  
*Carlos Llano*

- Nº10 The altruism of enterprise  
*George Gilder*
- Nº15 Business and the new complexity  
*Alejandro Llano*
- Nº17 Enterprise and Humanism  
*Rafael Alvira*
- Nº22 The social revolution of management  
*Tomás Calleja*
- Nº30 The socio-political environment that enterprise may face  
*Daniel Bell*