



Tomás Calleja

# VIOLENCIA Y MODELOS SOCIALES. UNA VISIÓN HUMANISTA

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

85



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

*Tomás Calleja*

**VIOLENCIA Y MODELOS SOCIALES.  
UNA VISIÓN HUMANISTA**

diciembre 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
El Derecho y el Estado .....	6
La sospecha de un fracaso .....	9
La invasión de la política .....	12
Las carencias de nuestro modelo social .....	14
Valores y gobernabilidad .....	16
El individualismo .....	18
El consumo .....	20
La tensión y el arco .....	22
Reinventar la democracia .....	24
Conclusiones .....	27
Referencias bibliográficas .....	29



## Nota Biográfica

Tomás Calleja Canelas 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 la Universidad de Deusto; de ESADE y del Instituto Universitario Euroforum Escorial.

Ha trabajado treinta y siete años en el sector de la energía y ha desarrollado diversas funciones en *Salto del Sil*, *Iberduero* e *Iberdrola*. Sus últimas posiciones, hasta recientemente, fueron las de Director General de Desarrollo Corporativo de *Iberdrola*, 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 Centro de Desarrollo Estratégico de ESADE, miembro del Consejo del Club de Consejeros, miembro del Consejo de Acción Social Empresarial (ASE), miembro del Consejo Director del Club Español de la Industria, Tecnología y Minería, miembro del Comité Español del Consejo Mundial de la Energía y miembro del Capítulo Español del Club de Roma.

Es miembro también 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*.



## Introducción

La violencia es hoy una realidad abundante en la cartografía de representación de los comportamientos de las personas y, lo que es más preocupante, es un fenómeno creciente que, de maneras no del todo comprensibles, almacena y expresa todo tipo de rechazos a los esquemas y modelos establecidos y concita reacciones inconvenientes que cabalgan desordenadamente sobre el olvido y el desprecio de los derechos y las dignidades de las personas y de sus organizaciones. La violencia es, con alta probabilidad y adecuadamente entendida y clasificada, el problema más importante que tiene la humanidad hoy, y que tendrá en su próximo y nebuloso futuro.

La violencia se puede estudiar y tratar desde diversos puntos de vista y desde varias focalizaciones que tienen origen en los contenidos aplicables de las disciplinas y ciencias al uso con ella relacionadas. Pretendemos aquí hacer una somera reflexión alrededor de un ordenamiento que establezca las coordenadas que puedan orientarnos para establecer las posibles re-

laciones entre la violencia y los modelos sociales y ayudarnos a proyectar esas relaciones sobre aquellas coordenadas, entendiendo por modelo social cada uno de los diferentes esquemas y estructuras de gobierno, organización y funcionamiento de la sociedad como conjunto ordenado y regulado, creado para servicio y beneficio de sus componentes, agentes e instituciones, en el pasado y en el presente.

A lo largo de la historia de la humanidad han existido diversos modelos sociales, todos ellos configurados como materialización de aspiraciones y expectativas de las personas, dando cabida, en cada caso, a la explotación práctica de los avances sociales y tecnológicos que facilitaban un mayor acceso al confort y al desarrollo de las capacidades y las relaciones de las personas y los colectivos. Pero su escalonamiento y desarrollo en el tiempo han estado marcados por un largo y permanente camino hacia la libertad, y cada modelo social instaurado ha venido facilitado y activado por el rechazo del anterior. Cuando un modelo social se



agotaba, después de haber instaurado ciertos avances y solucionado ciertos problemas, por incapacidad manifiesta de dar salida a nuevas aspiraciones y solución a nuevos problemas, aparecía el siguiente modelo social con nuevos enfoques y planteamientos y, de manera pacífica o violenta, se instalaba en una sociedad que lo recibía con esperanza e ilusión para afrontar, de nuevo, un futuro que siempre estaba delante y que nunca quería esperar.

Cada uno de los modelos sociales que han existido en el pasado y en el presente ha estado basado en una ficción que representaba la idea-núcleo que inspiraba el modelo; esa ficción se instalaba como norte de fes y de esperanzas y su instauración suponía, de alguna manera, una ga-

rantía de estabilidad y permanencia. Precisamente, la niebla de las dudas sobre la ficción que soportó cada modelo social ha sido el principio de su desaparición.

En cada modelo social instaurado, cambiaban valores y principios, costumbres y referencias, prejuicios y normas; cambiaban estilos, comportamientos, actitudes y, sobre todo, cambiaban leyes, derechos y estructuras de organización y funcionamiento social e institucional; se estrenaba una nueva era universal para una nueva etapa de un eterno viaje hacia el horizonte de la libertad, el respeto, la dignidad, la riqueza, el bienestar y la solidaridad. En cada paso se han ido perfeccionando el Derecho, las instituciones y las formas de gobierno.

## El Derecho y el Estado

El desarrollo del Derecho ha sido esencial en este proceso, porque ha tratado de establecer, de manera progresiva y perfeccionada, las normas de entendimiento y convivencia y las reglas de solución y tratamiento de conflictos, avan-

zando siempre en positivo hacia una creciente garantía del respeto social y de los derechos de las personas y hacia unas estructuras adecuadas para su mantenimiento.



El siglo XIX fue clave en la consolidación del Derecho como referencia de comportamientos y actuaciones, ya que se materializó, en este campo tan importante, la esencia reglamentadora del espíritu que animó, en ese siglo, la racionalización del conocimiento y de las normas de vida de las personas y de la sociedad, en un entorno que promocionaba las referencias al orden y la medida en todos los ámbitos de la existencia de las personas y sus colectivos. En esa época se creía que la perfección de la reglamentación y del Derecho nos acercaba al orden que establecía los límites de la felicidad posible.

Simultáneamente, y en un proceso de realimentación mutua, en los dos últimos siglos se han ido configurando y se han desarrollado de manera práctica y exhaustiva la idea de Nación y la idea de Estado, hasta su realidad actual en sus diversas manifestaciones y características, que configuran las referencias políticas e institucionales de nuestro vigente modelo social.

Merece la pena constatar que los cambios de modelo social, tanto los efectuados a través de movimientos revolucionarios como los

materializados por implantación pacífica de esquemas de perfeccionamiento, han tenido, prácticamente todos, como consecuencia experimentada, el aumento del poder del Estado y el desarrollo endogámico de una creciente administración pública.

Es muy posible que ese crecimiento del Estado y de las administraciones públicas haya hecho que éstos sobrepasen el tamaño idóneo ya que, en ningún caso, han existido ideas sobre límites y tamaños adecuados a la función antes que aquellos crecimientos hayan tenido lugar. El hecho de que los diseños de Estado, Nación y Administración no hayan definido mecanismos para establecer tamaños razonables ha hecho posible que ciertos esquemas e instituciones no hayan tenido otra posibilidad de modificación que el crecimiento y se haya hecho cada vez más difícil su disminución.

Para el objeto de nuestro interés es importante la idea de sociedad civil y la consideración de que este término ha ido adquiriendo relevancia de reivindicación a medida que el Estado se ha ido conformando como una referencia creciente a un todo indefinido, y co-



mo una manifestación de destino que configura el gobierno de ese todo. En las relaciones sociedad civil-Estado encuentra su origen una parte de los problemas sociales actuales y ahí puede residir la causa de una parte de los comportamientos violentos actuales.

El esquema productivo, la capacidad de creación de riqueza y bienestar, reside en las empresas, y éstas forman parte de la sociedad civil; el Estado no forma parte del esquema productivo, pero es un entorno operativo que condiciona la vida de las empresas de manera importante. La invasión del Estado en el esquema productivo ha dado resultados siempre negativos en la economía de los países, para la que la administración del Estado es siempre un coste. En la realidad de estas consideraciones, que viven y anidan en nuestro modelo social, residen fuentes de comportamientos violentos no correctamente entendidos ni evaluados.

Podría ser útil ahora referirnos a la idea de que resulta contradictorio que existiendo las capacidades humanas y tecnológicas que hoy día forman parte del activo de la humanidad, y pudiendo administrar una tierra que contiene reser-

vas y posibilidades inmensas, manifestemos una creciente incapacidad de entendimiento y cooperación que aumenta la distancia entre pobres y ricos, hagamos cabalgar la guerra y la violencia por lugares y países a los que asolan y arrasan, mueran de sed y hambre personas en cantidades de vergüenza y deterioremos el medio ambiente en una aparente voluntad imparable de hacer el mundo inhabitable. Todo esto es violencia, y asistimos impávidos, incapaces y distantes a su imperio, ocupados por un trabajo que nos agobia o desocupados por un desempleo que nos angustia. Los grandes problemas de la humanidad, que no se resuelven, están clamando por un nuevo modelo social que sustituya a este que se agota, como se han agotado los anteriores, que han desaparecido superados, en cada caso, por el siguiente.

La violencia institucional, aquella que se genera y practica desde las instituciones, por desconsideración o por dejación, de manera activa y pasiva, por egoísmo o insolidaridad y, en definitiva, por una ausencia de compromiso con las personas y su dignidad, podría ser una referencia de éxito o fracaso



de los estados modernos y de los modelos sociales que configuran y condicionan, que implantan y que operan. Mucha de la violencia contra-institucional nace de un incorrecto entendimiento y equilibrio de los papeles del Estado y su influencia en la vida de las personas. Se está demostrando que no es suficiente, para garantizar un orden, la fuerza de un Derecho cuya finalidad sea exclusivamente la fuerza de un Estado, sin posibilidad de perfectible cuestionamiento.

## La sospecha de un fracaso

Una inevitable consideración respecto al problema de la violencia en su realidad actual es su valoración positiva desde ciertas posiciones, aunque resulten parciales. Existe violencia en el ruido creciente de las emisiones sónicas, diseñadas o no; existe violencia en los lenguajes elásticos y desvergonzados de los atrevimientos irrespetuosos; existe violencia servida como espectáculo en los productos audiovisuales al uso; existe violencia en los infinitos comportamientos fuera de toda norma, ley, condición, medida, referencia

La violencia institucional sólo puede practicarse desde instituciones fuertes y poderosas con personas u organizaciones débiles o no vertebradas. El equilibrio de poderes desde el Estado hacia quienes lo deben sustentar y respetar es esencial para que aquél no esté en zona de desequilibrio como consecuencia del ejercicio de una autoridad que resulta imposible cuestionar y equilibrar desde el sistema.

positiva o valor compartido de respeto y dignidad. Existe violencia creciente, explosiva, expansiva y dañina que nos preocupa, angustia, agobia y que nos derrota todos los días, y a la que ofrecemos una reacción personal y colectiva insuficiente, que se ha hecho costumbre.

Este modelo social, nuestro modelo social occidental, está generando una nueva clase social creciente y sin clasificación adecuada: la de los marginados, la de aquellos que no pueden o no quieren integrarse en nuestro modelo



social, que lo rechazan y que viven en una constante práctica y manifestación de ese rechazo, que les lleva frecuentemente a itinerarios vitales que conducen a comportamientos violentos, en las arenas oscuras y fangosas de esa violencia creciente que nos preocupa, como hemos dicho, aunque todavía no suficientemente.

La violencia es, incuestionablemente, una característica de nuestro tiempo, de nuestra época. La violencia es, aparente y contradictoriamente, una parte del progreso y, probablemente por esto, es una parte de nuestras noticias y es siempre y constantemente información elaborada, servida, asimilada y digerida que no nos apesadumbra, deprime y derrota en calidad y cantidad suficientes para optimizar nuestra reacción, la reacción de una sociedad que se debate entre la conciencia temerosa de la violencia y su exaltación por todos y por nadie al mismo tiempo. Si recapacitásemos y determinásemos cómo se percibe y cómo se valora la violencia en nuestro modelo social actual, probablemente nos sorprenderíamos con el resultado del análisis.

Es evidente que nuestro actual modelo social está fracasando ante el problema de la violencia. Hemos instaurado el cambio político como una referencia permanente, pero no cambiamos lo suficiente como para hacer frente a la violencia. Hemos aprendido a hablar mejor, pero la violencia tiene en nuestra sociedad muchas más preguntas sin respuesta que afirmaciones con conocimiento.

La superficie de papel-prensa dedicada a la violencia nos hace pensar en ella como base de negocio, que lo es en muchos otros campos, como si estuviéramos convencidos de que la violencia es una parte importante de nuestra modernidad. De este modo, por lo menos para algunos, la violencia parece ser una fuente de valor.

Realmente, la violencia ha sido un medio utilizado para la evolución, vía revolución, de los modelos sociales, aunque siempre, o casi siempre, se ha considerado como un medio a usar temporalmente y justificado por los fines. Ello nos lleva a las raíces, no siempre valoradas y reconocidas, de las relaciones entre violencia y progreso y a las extrapolaciones injustificables de esta relación. En esta con-



sideración, debemos reparar que la violencia siempre ha sido utilizada por el juego político o este juego aparecía como consecuencia del uso de la violencia, soportado por una voluntad aparentemente controladora.

Si hiciéramos un estudio para determinar a cuántos da de comer, permite vivir, hace felices la violencia, nos encontraríamos con un resultado sorprendente y con una fuerza pro-violencia que los pacíficos de verdad han de vencer para erradicarla de nuestra sociedad y para construir el futuro modelo social, el siguiente, sin violencia o con mucha menos.

Es importante constatar que, hoy día, la fuerza pro-violencia parece ser superior a la fuerza anti-violencia o, al menos, la fuerza anti-violencia no consigue colocar en paralelo todas las referencias y acciones de los pacíficos en contra de la violencia. Ésa es una tendencia sospechosamente creciente en la sociedad actual y una realidad que anida en las democracias con gobiernos débiles, ya que éstos son un producto frecuente de nuestro modelo social.

Es digna de mención aquí la constatación de los pobres resultados que pueden exhibir las instituciones que tienen como misión principal el mantenimiento del orden. Tanto la Justicia como la policía están ofreciendo a la sociedad continuos y evidentes resultados de fracaso.

Desde la sospecha del fracaso que la sociedad actual, nuestro modelo social actual, está experimentando, es necesario pasar a la conciencia del fracaso, que será el único punto de partida para abordar su tratamiento con mayores expectativas de éxito. Entre la libertad mal repartida, la Justicia mal distribuida, la policía mal dirigida, la política mal administrada, surge como producto una violencia mal entendida que asola geografías, rompe sociedades, diluye esperanzas y pone en las mentes las dudas pertinentes sobre un sistema caro que no produce lo que debe producir y que produce lo que no debe producir.



## La invasión de la política

El desarrollo de la idea de Estado, en su manifestación actual de configuración del Estado-Nación, o de la Nación-Estado, tiene mucho que ver con la extensión de la violencia, aunque parezca una contradicción. La creciente pampolitización de las actividades sociales y humanas no es, en absoluto, ajena al crecimiento de la violencia. La violencia ha crecido, en muchos casos, paralelamente al alcance y a la intervención de las estructuras políticas, aunque ello pueda parecer una extraña correlación.

Este proceso ha invertido, en inconcreta direccionalidad, la tendencia racionalizadora que alumbró el siglo XIX y el desarrollo paralelo del Derecho como destino de referencia universal. Ese desarrollo estuvo guiado por la convicción de que el Derecho, y su ejercicio independiente, es el entorno adecuado para garantizar el respeto y evitar la violencia y, de hecho, en ese siglo se consiguieron avances espectaculares y resultados muy positivos en su reducción.

La corriente en contra de la violencia que se generó en el siglo XIX parece invertida en el siglo XX y convertida en un movimiento a su favor, que los estados modernos no demuestran ser capaces de entender ni, mucho menos, de volver a encauzar a su trayectoria correcta. La superación de la corriente actual de violencia puede necesitar otro tipo de Estado, otro entendimiento del Estado, otro papel del Estado, y no parece descabellado afirmar respetuosamente que los estados actuales están fracasando ante el problema de la violencia.

La elevación del Derecho, como referencia de actitudes y comportamientos, experimentada en el siglo XIX, y el declive del Derecho que ha tenido lugar en el siglo XX y está teniendo lugar en la actualidad como trayectoria social e institucional, deben tener una explicación sencilla. La aportación de los políticos a la anti-violencia constatada en el siglo XIX contrasta con la aportación de los políticos a la violencia que está teniendo lugar en el siglo XX. La actitud projurídica que se asentó en



la sociedad civil en el siglo XIX ha degenerado en una generalizada actitud anti-jurídica, desarrollada en todos los ámbitos sociales y políticos en el siglo XX.

Habría que buscar la explicación en la exagerada utilización del Derecho como instrumento político y en las repetidas connotaciones de las difíciles relaciones entre lo político y el Derecho, relaciones político-jurídicas, con la consecuencia de crecientes fracasos y fallos del Derecho y de sus profesionales, juristas y administradores, condicionados excesivamente por su entorno político.

El ordenamiento jurídico que se realiza, en parte, dentro del Derecho y, en parte, fuera de él, ha dado pie a un intervencionismo estatal que está deteriorando el prestigio del Derecho y de la Justicia como referencia generalizada, tentativamente universal. La contribución del Derecho y de la Justicia al tratamiento de la violencia está resultando un verdadero fracaso y un incomprensible sinsentido. En los últimos años, esta experiencia ha deteriorado la imagen de la Justicia como referencia de garantías contra el ejercicio de la violencia. Este desprestigio se está exten-

diendo a los cuerpos policiales, especialmente en los casos de democracias con gobiernos débiles.

La nacionalización del Derecho y, sobre todo, su politización han construido artificialmente sus límites. Sus barreras han impedido el crecimiento estructurado de la más importante referencia universal de actitudes y comportamientos. El Derecho es, por vocación, grande y universal, y no puede, no debe, depender de fronteras, cortarse por barreras inexplicables y mantener diferencias según referencias políticas. El Derecho es de todos y para todos, y su construcción debe ser un área de espacios y recorridos de entendimientos y concreciones universales.

Muy probablemente, desde las mejores intenciones y para los más justificables objetivos, la política lo ha invadido casi todo. Esto está teniendo un alto coste fiscal, social y humano y está produciendo una creciente escasez de libertad, que es una consecuencia contradictoria con los fines pretendidos.

La política es necesaria, pero debe ejecutarse con buenos resultados, desde una inteligente



discreción, como si fuera, de verdad, una atmósfera más que un ejército de máquinas y herramientas.

Hay un exceso de política, que es el producto más significativo y exagerado de nuestro actual modelo social.

## Las carencias de nuestro modelo social

A la vista de los resultados obtenidos hasta ahora, cabe pensar que puede no ser suficiente, para el tema que nos ocupa, mirar la violencia únicamente desde nuestro prisma, desde nuestro punto de vista que pertenece a la manera de mirar que nos hemos construido dentro y como parte de nuestro modelo social. A esta forma de mirar le falta una visión general, de helicóptero, y por ello la experiencia vivida con la violencia nos da derecho a pensar que no es suficiente el acervo y las referencias de nuestro modelo social actual para abordar el problema de la violencia en el mundo. Continuar con ese planteamiento va a significar más fracaso y más decepción. Estamos ante otro tema que pone de manifiesto la urgencia de cambiar nuestro modelo social agotado y en vías de extinción. Los problemas de alcance mundial necesitan planteamientos de alcance a la

misma escala, es decir, universales, y nuestro actual modelo social no hace posibles esos planteamientos.

Los derechos de la tierra, los derechos de las generaciones futuras, los derechos del medio ambiente y los derechos de todos los seres humanos forman parte de un colectivo que requiere un planteamiento mundial, y el esquema actual de rompecabezas de piezas Nación-Estado no lo hace posible. El nuevo modelo social cambiará el juego; abandonará el rompecabezas de imagen pre-establecida y piezas limitadas por un “lego” creativo y universal con muchas más posibilidades.

El actual y creciente cuestionamiento de la idea de Estado, la progresiva pérdida de significado y operatividad de la idea de Nación, la invasión de estas dos referencias en la actividad social y econó-



mica de personas y colectivos, están planteando una crisis institucional y estructural, de alcance universal, que puede expresarse en términos de una “crisis de leyes”, y que se manifiesta como una clara decadencia, al ser incapaz no sólo de superar, sino también de afrontar intelectualmente los más importantes problemas de la humanidad. La necesaria referencia a la universalidad de las personas, de las leyes y de los valores sociales, dificultada por las referencias locales al Estado-nación, impide el entendimiento correcto de aquellos problemas así como el planteamiento de su solución, y origina acciones violentas en función del nivel de rechazo y oposición.

La politización del Derecho ha tenido como consecuencia que, en muchos entornos, la violencia tenga casi la misma fuerza que la ley, y que derechos importantes, como los ya mencionados de las personas, de las generaciones futuras, de la tierra y de la atmósfera, no estén definidos ni representados. La crisis de las leyes está facilitada por la micronización de leyes que deberían ser universales. Parece que las ac-

tuales instancias políticas no reconocen la universalidad de nada.

En nuestro actual modelo social, y en sus tendencias de desarrollo, la historia actúa como un freno, en justificación de diferencias que deben superarse, y el futuro no se utiliza como norte de unión porque la confluencia a la que deberíamos dirigirnos es una arena común universal de paz, respeto, dignidad y bienestar en vez de una constelación de destinos distantes e irreconciliables. El Estado ha hecho y hace de líquido diluyente de valores de los que es sumidero indiscriminado, de forma que los nuevos valores de nuestra esperanza deberán, quizá, sustituir a ninguno.

Esa ausencia de valores, esos desequilibrios extraños de libertades, ese exceso de políticas y ese defecto de sociedad civil están haciendo de sumidero de cosas necesarias y de fuente de cosas no necesarias, en la que surgen y se alojan las principales carencias de nuestro actual modelo social. Es muy posible que esas carencias sean las fuentes de muchas de nuestras violencias y que más que normas, leyes, policías y



parlamentos multiplicados, necesitamos otro diseño de modelo social donde las personas este-

mos más consideradas y con el que nos identifiquemos más en número y en espíritu.

## Valores y gobernabilidad

La referencia a los valores es otra coordenada ineludible, hablando de la relación entre violencia y modelos sociales. El valor, los valores, son siempre referencia de actuaciones, fines y objetivos de perfeccionamiento social en su implantación, significación, exaltación y consecución. Los valores colectivos unen a las personas y ponen en paralelo sus comportamientos, orientándolos hacia objetivos excelentes y comunes, compartidos en el respeto y reconocimiento de los demás. La ausencia de valores colectivos dispersa las actuaciones, diferencia los lenguajes y rompe las cooperaciones. Sólo los valores colectivos compartidos y practicados mantienen un feliz equilibrio de convivencia entre las referencias comunes y las personales, salvando el individualismo para fines no egoístas y alejándolo de fines injustificables socialmente. Vida, honor y amor; religión, ley, educación; virtudes,

raíces y relaciones sólo son positivos en cuanto compartidos, participados y practicados con los demás, y con todos, desde la moral, la ética y el norte de un destino común de riqueza y bienestar. La ausencia de valores colectivos y su creciente sustitución por referencias de Estado, como aglutinante de objetivos e intenciones, tiene consecuencias negativas en los comportamientos y es razón y principio de violencias.

¿Dónde están los valores de nuestro modelo social actual? ¿En qué sistema se guardan, cuidan y multiplican las referencias de comportamiento que hacen de la persona el norte de sueños, leyes, trabajos y actuaciones? La excelencia sólo es accesible cuando hay norte de valores y principios que motivan a las personas a ser excelentes.

La ingobernabilidad experimentada y no reconocida no se expresa en términos de incapacidad, por-



que es lógico experimentar la incapacidad de gobernar aquello que no debe gobernarse, aunque sí probablemente legislarse. Los esquemas actuales de poder representan la base de un entendimiento cada vez menos positivo del concepto de Nación y, en la misma proporción, el concepto de libertad se empobrece y los políticos se dedican a proporcionar y agrandar la libertad allí donde no se necesita. En consecuencia, la importancia de la cultura se diluye y la esperanza de una sociedad culta, con un Derecho universal, se pierde en la distancia de los tiempos.

Los modelos sociales se apoyan y desarrollan esquemas políticos, económicos y sociales que resultan ser las manifestaciones más expresas de sus ventajas e inconvenientes. Los esquemas políticos, económicos y sociales de los actuales modelos son barómetros de excelencia que debemos conocer y valorar para contrastarlos con esquemas más rentables, productivos e ilusionantes.

Los esquemas políticos que instrumentan los gobiernos radicales practican mecanismos de violencia y estimulan simultáneamente diversos tipos de violencia, en con-

traposición con los esquemas políticos centroliberales, basados en el ejercicio del individualismo positivo y en la solución de conflictos según un Derecho de alcance universal, desarrollado en un ambiente social de creciente cultura y educación. El poder equilibrado es barómetro de excelencia de los esquemas políticos.

Los esquemas económicos que mantienen realidades distantes e inamovibles entre riqueza y pobreza ofrecen un espectáculo inadmisibles y estimulan comportamientos violentos por la incompreensión de unas diferencias que no se reducen, dada la ausencia de esfuerzos colectivos y personales. El oportunismo y la especulación son indicadores de la debilidad de los esquemas económicos.

Los esquemas sociales que están inspirados en los nacionalismos de geografía corta, en contraposición a un norte de universalismo cultural, social y económico, estimulan diferencias, aspiraciones y barreras y empujan a comportamientos violentos de acuerdo con interpretaciones sin sentido de reconocimientos y respetos de hechos diferenciales que tienen mucho más pasado que futuro y



mucho más conflicto improductivo que sentido de cooperación. La vertebración de la sociedad civil y la ausencia de nacionalismos son los elementos de medida de la excelencia de los esquemas sociales.

Los marginados, esa clase social conflictiva y problemática, nacen y crecen en los actuales entornos de estas tres referencias, y la violencia reside en esos entornos sin posibilidad aparente de mejora. He aquí la medida de un fracaso.

Resulta digno de consideración que un exceso de Estado, un exceso de Nación y un exceso de polí-

tica estén derivando en un defecto de gobernabilidad. Ello quiere decir que sus tamaños, ya antes mencionados, han sobrepasado hace tiempo el límite óptimo por encima del cual los resultados son peores con dimensiones más razonables y equilibradas.

La educación y la cultura son más importantes que la política y las leyes, y la libertad y el respeto son más importantes que las normas y la fiscalidad. Debemos empezar a cuestionar nuestros valores y su referencia a elementos normativos y coercitivos que no producen los resultados esperados.

## El individualismo

Todo ello tiene que ver con el ejercicio, el facilitamiento y el desarrollo de los individualismos. El individualismo, condenado por muchos esquemas políticos que no distinguen entre aquellos que producen y aquellos que consumen, es otra referencia social relacionada con la violencia. El individualismo centrífugo, el que se expande hacia la sociedad, es positivo y solidario y resulta un compo-

nente necesario del liderazgo productivo; el individualismo centrípeto, el que se aloja en el ensimismamiento, es negativo e insolidario y su proliferación es una manifestación de egoísmo, que se estimula desde los pliegues ocultos de las deficiencias de nuestro modelo social.

Es claro que la política no está lejos de la violencia. Gobernar no es concretamente mandar, sino



más bien servir, y no es evidente ni generalizada la práctica actual y suficiente de este entendimiento. Los valores existen cuando se hacen visibles, y sólo los líderes pueden ofrecer esa visibilidad. El desprestigio de lo político no es ajeno a la decepción generalizada de la sociedad civil acerca de la política y de los políticos y al ejemplo extendido de la cultura del "YOÍSMO" en el tratamiento de los problemas y de los conflictos en el ejercicio del poder.

Ésta es otra visión de la diferencia entre el individualismo centrífugo y el individualismo centrípeto, así como de la necesidad y conveniencia de estimular el primero y de combatir el segundo, que es casi lo contrario de lo que ocurre ahora, si observamos la diferencia del tratamiento dado a los líderes soñadores, visionarios y utópicos y a los parásitos farsantes que se aprovechan de las evidentes debilidades del sistema.

El sacrificio indiscriminado del individualismo como anti-valor social, que ofreció el socialismo en beneficio de una solidaridad, imposible sin aquél, ha impedido la generación de líderes necesarios y ha facilitado la proliferación de

planteamientos indiscriminados del "YOÍSMO" como producto tipificado de una clase política desprestigiada universalmente.

Tanto la violencia institucional como la contra-institucional, de rechazo al Derecho y a su instrumentación desde plataformas políticas colectivas, así como la violencia lúdica o lúbrica, como rechazo, personal y desposeído de ideología, a un sistema que no se comparte y con el que su practicante no se identifica, están potenciadas en parte por un modelo actual que no tiene en cuenta las aspiraciones de las personas ni ilumina la esperanza de una sociedad mejor y más perfecta por la que merezca la pena trabajar. Todas las violencias forman una especie de curva granulométrico-social donde los espacios grandes y pequeños forman un todo coherente que necesita, en parte, el mismo tipo de diluyente: un nuevo modelo social que supere las limitaciones del actual, en decadencia.

El tratamiento equivocado del individualismo que los modelos occidentales europeos han practicado, ha traído como consecuencia una creciente moratoria de liderazgo. Los líderes, los verdade-



ros líderes, han dejado de fabricarse hace tiempo en nuestro modelo social en cantidad y calidad suficiente y necesaria. Sin valores no hay líderes y sin líderes no hay valores. Es necesario recuperar la esencia positiva del individualis-

mo, y utilizarla para la generación de líderes verdaderos que construyan una sociedad más justa y más rica, más solidaria, una sociedad capaz de crear y de hacer vivir el nuevo modelo social que alumbré nuestro futuro.

## El consumo

Un aspecto importante de los modelos sociales y muy indicativo de su nivel de orientación de los comportamientos es el consumo. El ser humano es un permanente consumidor, aunque las referencias oficiales al respecto hablan sólo de una parte del consumo, que podemos denominar “consumo de tangibles”. El “consumo de tangibles” ocupa las estadísticas y es objeto de las políticas económicas de los gobiernos, así como de las reglamentaciones legales y jurídicas que imponen límites y normas y que defienden y protegen los derechos de la comunidad y del consumidor.

Pero el ser humano también consume libertad, conocimiento, información y amor; consume cultura, oportunidades, amistad y relaciones; consume lo que pode-

mos denominar “intangibles”, de manera consciente e inconsciente, dirigida o soberana. El consumo de imagen, prestigio, identidad o fama es parte de este “consumo de intangibles”.

Las personas de hoy, la sociedad de hoy, consumen violencia; consumimos mucha violencia. El cine, la televisión, la prensa, los medios y todos sus usuarios consumen violencia en cantidades ingentes, empaquetada en forma de información, de recreo, de diversión, de espectáculo y también en forma de protagonismo desviado y torcido.

El violento, los violentos, consumen violencia, consumen derechos y dignidad de los demás y este consumo de violencia es creciente, parece imparablemente



creciente, y los mecanismos para su control y reducción parecen condenados al fracaso.

¿Cuántos viven del consumo de la violencia? ¿Cuántos viven de la violencia? Parece que muchos más de los que mueren por ella y tantos más, en fuerza y representación, que los que se oponen a ella con insuficiente reacción y pobre nivel de lucha.

Una persona culta, educada, equilibrada, consume intangibles excelsos y no aspira a consumir tangibles que no necesita; controla y optimiza su nivel de consumo.

Una persona no culta, no educada, no equilibrada, consume tangibles que no necesita y consume intangibles obedeciendo a un dirigismo externo del que no es consciente; es conducida hacia un tipo de consumo al que le obliga el ambiente, la publicidad, las mentes y los esquemas manipuladores de los comportamientos.

Cuando los intangibles excelsos, libertad, cultura, conocimiento, información, etc., no son suficientemente accesibles, el ser humano, en su permanente actividad consumidora, dirige su consumo hacia tangibles accesibles e intan-

gibles dirigidos. El significado de la expresión “pan y circo” y los contenidos de los programas de radio y televisión y otros medios de comunicación son prueba evidente de la realidad de este aspecto.

Es necesario preconizar y desarrollar la excelencia en el consumo. Un consumo más selecto y menos dirigido. Ello se logra con el estímulo del consumo de intangibles excelsos y la valoración negativa del estímulo del consumo de tangibles vulgares. Educación y cultura van a ser los elementos esenciales de los nuevos equilibrios en la Justicia y la razón del consumo; el consumo equilibrado y solidario del nuevo modelo social en nacimiento.

La sociedad actual, la llamada sociedad de consumo, es también un producto de los modelos sociales actuales, de la masificación y la colectivización y de la creciente politización de la vida de las personas. En este sentido, la sociedad de consumo, tan criticada y desprestigiada, es más un producto del Estado de Bienestar que de los liberalismos desconsiderados e insolidarios, que cada vez lo son menos por el avance inevitable de la racionalidad.



## La tensión y el arco

Muchos tipos de violencia, muchas acciones violentas, nacen y se producen porque el esquema institucional crea altas tensiones que preparan el ambiente y los cerebros. Es como el arco que salta a partir de un nivel de tensión entre los polos y que no salta con más distancia o menos tensión. La solución, en este caso, no es tanto poner barreras aislantes de insuficiente masa entre los polos, sino reducir el nivel de tensión entre ellos. La crisis del Estado, de la Nación, y la creciente dificultad de gobernar están relacionados con la tensión entre los polos Estado-sociedad civil.

La elevación de los niveles de tensión social sigue un proceso que tiene siempre, al principio, una fase intelectual, al menos en los países desarrollados, que establece el marco de separación que hace después perceptible la distancia conceptual a salvar. La acción violenta, en su caso, responde a esa distancia y necesita un nivel de tensión social suficiente, o un entorno que la haga posible.

El arco de violencia salta como el arco eléctrico entre dos polos. Es importante conocer el origen de la tensión y la relación entre tensión y distancia. Si somos capaces de establecer este diagnóstico y asumirlo con realismo y humildad, estaremos en condiciones de conocer las posibles soluciones y los posibles tratamientos, de reducir los niveles de tensión que hacen saltar el arco y de aumentar las distancias que hacen más difícil ese salto.

En este sentido, podríamos establecer la identificación de “plataformas de violencia”, en función de cuya posición se facilitaría, por acercamiento, la formación del arco de violencia como materialización de la acción violenta, individual o colectiva. Las “plataformas de violencia” son situaciones o mecanismos de estimulación del arco mediante la disminución de la distancia o el aumento de la tensión.

Los regímenes políticos extremos son “plataformas de violencia” que facilitan y estimulan las acciones violentas, como reacción a sus



esquemas coercitivos, en contraposición a los regímenes políticos liberales y centrados.

La pobreza generalizada, el paro, la ignorancia y la incultura, siempre juntas y relacionadas, son “plataformas de violencia” que originan actos violentos, como reacción a sus injusticias y desconsideraciones, en contraposición a la riqueza compartida, el empleo, el conocimiento y la cultura.

Los nacionalismos, en sus diversas formas y en sus diferentes niveles de manifestación, son “plataformas de violencia” que orientan actos violentos, como consecuencia de su artificial voluntad diferenciadora, en contraposición al universalismo y las visiones que superan diferencias en beneficio de la capitalización de coincidencias.

Las ideas de confrontación, competencia, diferencia, están más cerca de la violencia que las de colaboración, cooperación, coincidencia. Las “plataformas de violencia” establecen y reducen las distancias, y el arco de violencia salta cuando la distancia lo facilita, muchas veces estimulada por personas ajenas o diferentes al estable-

cimiento y la gestión de las plataformas. Es una variante sutil, pero digna de consideración, del dirigismo al que antes nos hemos referido.

La idea de diferencia, como alimentador del arco de violencia, es una realidad frecuente y, además, su operación supone un esquema mental anticuado y superado, ya que las coincidencias son más productivas que las diferencias. Deberíamos tratar de establecer el principio de que para tener derecho a ser diferente se exija la demostración de que se es capaz de ser igual, referencia que se sitúa antes y por encima de aquella otra.

El estímulo y la capitalización de las diferencias son un coste injustificado para cuyo soporte es necesario dedicar una parte importante de recursos que tendrían mejor fin en un esquema que estimule y capitalice coincidencias.

Tanto la política, como los nacionalismos, en sus productos más significados de Estado y Nación, se dedican insistentemente a crear, estimular y potenciar diferencias, que los hacen improductivos, anticuados y no aptos para el futuro en sus actuales versiones.



En este sentido, deberíamos conocer cuáles son los estimuladores, o *drivers*, de la violencia y cuáles son sus diluyentes, o *barriers*, para reducir y controlar los primeros y desarrollar y potenciar los segundos. Cualquier constructor de “plataformas de violencia” es evidentemente un *driver* a combatir. Cualquier integrador de personas y cualquier instalador de valores colectivos universales es un *barrier* a apoyar.

El pasado no nos vale para lo que queremos, aunque muchos recurren a él y en muchos casos lo inventan, para justificar lo injustificable; el presente sólo vale para generar voluntad y compromiso, y el futuro es y debe ser el norte común y universal al que deberíamos dirigirnos. Debemos sustituir ideologías por experiencia y acertar en las decisiones y en los trabajos.

## Reinventar la democracia

La persona debe volver a ser, otra vez, la nueva referencia, otra vez el humanismo ausente. La dialéctica libertad-servidumbre, que lleva consigo cualquier decisión respecto a un modelo social, debe resolverse a favor de un nuevo e imaginativo concepto de libertad. Sólo desde el foco de la persona puede aparecer la luz de la solución.

La democracia es, en sí, un sistema social, una parte importante del modelo social, una referencia de comportamientos, pero no es operativa plenamente, no funciona realmente, mientras no sea, de verdad, una cultura personal y colecti-

va de respeto y dignidad. La democracia es más una actitud y un comportamiento individual y colectivo que un sistema de gobierno. Se ha hecho mucho por desarrollar la idea de democracia como sistema y se ha hecho mucho menos por desarrollar la idea de democracia como cultura. Ésta es la razón por la que no hay ni dos democracias iguales, ni dos Estados iguales, y que lleva a la constatación del fracaso de lo político y de los sistemas actuales de gobierno. La idea de progreso no está tanto, no se hace tanto, en el sistema como en la persona y, por eso, el progresismo es un término y un con-



cepto secuestrado por las clases políticas más desorientadas.

Tenemos suficientes experiencias acumuladas para determinar los aspectos positivos y negativos de las muchas democracias existentes y de los muchos estados vivientes. La idea de un *benchmarking* de las democracias y de los Estados es pertinente a este respecto y nos daría información sobre las mejores y las peores, sobre las que debemos copiar y las que debemos mejorar. La reingeniería de los Estados nos llevaría a reinventar la democracia, y ése es el nuevo destino de este principio del siglo XXI, nuevo puente a la esperanza que no deberíamos cerrar.

La mundialización de las relaciones, de las economías, de los esquemas y de los problemas, nos debe orientar hacia un destino de mundialidad creciente, con el desarrollo de instituciones de alcance universal, con poder y autoridad, y con la paulatina desaparición del actual concepto de nación y de muchas concepciones no positivas ni consideradas de los nacionalismos. El nacionalismo está mas cerca de la violencia que el universalismo. La soberanía nacional y los hechos diferenciales han

consumido recursos y vidas de manera innecesaria y no productiva. El futuro no está en ellos sino en la universalidad de las personas y de los sistemas.

Europa se debate entre un proyecto lejano de continente-Nación y un galimatías disperso de corpúsculos diferenciales en continua lucha interna no productiva. Europa sólo puede ser un destino positivo y un norte esperanzador si su construcción representa y establece una auténtica desnacionalización.

El desarrollo de los esquemas militares representa una coordenada de proximidad a la violencia. Al irse diluyendo el concepto de Nación y agrandándose la idea de mundo como sustituto y como entorno de una humanidad solidaria, desaparecerá poco a poco una fuente importante de violencia en su realidad actual y aparecerá una fuente alternativa de recursos importantes para la solución de los actuales problemas de la humanidad, de acuerdo con destinos más utópicos y rentables para los grandes presupuestos de defensa y militarización.



Según los actuales principios del *management*, los ejércitos son la materialización de la anti-empresa, ya que representan esquemas de aplicación de recursos importantes cuyo objetivo es que no ocurra aquello para lo que están preparados.

La simplificación de los esquemas de gobierno, con un aligeramiento progresivo de las actuales instrumentaciones del Estado, debe abrir esperanzas a la instauración de una sociedad culta y educada con un nivel satisfactorio de participación-cooperación en gobiernos e instituciones. El peso del Estado y de las administraciones públicas no es ajeno a ciertas manifestaciones de la violencia. Una de las nuevas medidas de la libertad, entendida como un recurso económico importante, será precisamente el coste del Estado y la fiscalidad.

En este sentido, la libertad y la fiscalidad son asuntos complementarios: la fiscalidad es la libertad cedida por la sociedad civil al Estado para que éste instrumente la solidaridad, y la libertad residual es lo que queda en poder de la ciudadanía para hacer

frente a sus responsabilidades de contribución al esquema productivo. Esta visión también establece equilibrios en los actuales esquemas de violencia, en este caso fiscal.

El Derecho puede, desde ciertas perspectivas, interpretarse como una forma de violencia que sólo será positiva en tanto en cuanto sea necesaria. En ese sentido, el Derecho, las normas, deben ser el instrumento de la fuerza del poder legalmente constituido, en contraposición a la fuerza de la violencia, que no se atiene a normas ni a Derecho.

Pero este punto de vista sólo es totalmente válido cuando la Justicia es independiente, las normas no sirven a los sistemas políticos y existe un consenso generalizado de su necesidad y de su conveniente utilización. En cierto sentido, lo que diferencia las dos fuerzas mencionadas, poder legal y poder ilegal, es su justificación a través de las normas. Éstas se justifican mediante su carácter lógico, universal y útil, con lo que los hechos diferenciales que se manifiestan en ellas resultan de todo punto ilógicos e inútiles. Sólo la integración pue-



de superar los aspectos no positivos de los hechos diferenciales, y sólo se alcanza el derecho a ser

diferente cuando se reconoce, se sabe y se practica el hecho de ser igual, fundamentalmente.

## Conclusiones

Ésta es la nueva visión que debe presidir la simplificación y el abaratamiento de los esquemas políticos en beneficio de las personas, de la sociedad y de la humanidad entera.

La violencia está relacionada con la violación y, a medida que se eleva su nivel de aplicación, aumenta la desproporción respecto al fin que la origina, admitiendo en este intervalo la inexistencia del fin como un punto extremo. Un mapa de la violencia nos informa de aspectos tan interesantes como sorprendentes y nos sitúa ante la necesidad de la medida y su frecuente inexistencia en las acciones violentas.

Para luchar contra la violencia puede ser preciso recurrir a ella, con lo cual debemos enfrentarnos a la posible necesidad de establecer diferencias entre la violencia positiva y la violencia negativa.

En la situación actual respecto a la violencia, las instituciones se debaten entre una resignación no confesada y una reacción no suficientemente deseada y compartida; pero es fácil que la solución deba provenir de la configuración de modelos sociales más perfeccionados que den soluciones que nazcan de la experiencia del actual modelo social, que se muestra incapaz de abordar el problema con esperanza de éxito.

No todas las manifestaciones de la violencia están relacionadas con los modelos sociales, pero muchas sí y casi todas tienen algo que ver con el tema. Necesitamos pensar y empezar a construir otro modelo social más esperanzador para las personas. El actual, nuestro modelo social, ha valido, pero se ha agotado y hoy se deforma en extrapolaciones inútiles que no valen para lo que están concebidas. Necesitamos cuestionarnos más cosas para alumbrar soluciones vá-



lidas a los problemas de la humanidad.

Es necesario que haya más sociedad civil, menos Estado, más mundo, menos Nación; es necesario más Derecho universal y unas instituciones, también universales, que lo potencien y garanticen.

En las raíces de muchas violencias, de muchas acciones violentas, están hoy las deficiencias y las ausencias de nuestro modelo social. Los marginados son, en cierto modo, un ejército creciente y crecientemente violento, y la política es una fuente de violencia de todo tipo que, al menguar su peso, contribuirá también a disminuir aquélla. Nuestras instituciones actuales no pueden abordar los problemas de alcance universal, que son fuente indiscutible de acciones violentas.

Pensando en los futuros modelos sociales más perfeccionados, y en los problemas a los que éstos deberán dar una solución más adecuada que la actual, deberíamos hacer el ejercicio de establecer qué características o configuraciones facilitan la violencia, cuáles son actualmente los estimuladores de la violencia o los *violence drivers*. Sin

pretender la exhaustividad, parece claro que la inexistencia de valores colectivos universales, los nacionalismos, la pobreza y las ausencias o defectos del Derecho y la Justicia son actualmente activadores de la violencia o facilitadores de espacios para ella.

En cualquier caso y, por encima de ciertas limitaciones, se observan algunos comportamientos que requieren la aplicación estricta del Derecho y el ejercicio de la fuerza para ser anulados. Éste es un campo difícil, pero su acceso intelectual sólo es posible después de un acuerdo universal sobre los verdaderos *violence drivers* y sobre el diseño de soluciones de *violence barriers* y tratamientos de alcance universal. He aquí otro reto de los futuros modelos sociales.

¿Es posible un mundo sin violencia? Es evidente que sí lo es y también es evidente que no estamos tratando de dirigirnos a él a la velocidad que nuestros conocimientos actuales deberían hacer posible.

Es necesario seguir trabajando por una nueva sociedad más perfecta, más rica, más solidaria y más pacífica; en definitiva, menos



violenta. Podemos y debemos hacerlo y es una responsabilidad de todos. El futuro modelo social de-

be favorecer un aumento de la solidaridad y una ausencia de la violencia.

## Referencias bibliográficas

Ballesteros, J. (1989), *Postmodernidad: decadencia o resistencia*, Tecnos, Madrid.

Calleja, T., "Añoranza de la democracia posible", *Expansión*, marzo de 1995.

Cotta, S. (1987), *Las raíces de la violencia. Una interpretación filosófica*, Eunsa, Pamplona.

D'Ors, Á. (1987), *La violencia y el orden*, Dyrsa, Madrid.

Elzo, J. (1995), *Planteamientos para unas actuaciones sobre la subcultura de la violencia*, Universidad de Deusto, Bilbao.

Hernando, M.J. (1995), *Vida cotidiana y alternativas del orden*, estudio solicitado por varias instituciones del País Vasco, septiembre.

Llano, A. y otros (1981), *Ética y política en la sociedad democrática*, Espasa-Calpe, Madrid.

Martínez Gorriará, C., "Hechos diferenciales y minorías rampantes", *El Correo*, 18 de mayo de 1996.

Termes, R. (dir.) (1996), *Libro Blanco sobre el papel del Estado en la economía española*, Instituto Superior de Estudios Empresariales, Madrid.





## 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*
- Nº 80 Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 81 La empresa entre el psicologismo y el conductismo  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*

- Nº 82 La Tercera Vía en Wilhelm Röpke  
*Jerónimo Molina Cano*
- Nº 83 Teorías de la empresa y crisis de la modernidad  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 84 Adam Smith: interés particular y bien común  
*Raquel Lázaro Cantero*

Serie en inglés:

- Nº 9 Managerial work and operative work within enterprise  
*Carlos Llano*
- Nº 10 The altruism of enterprise  
*George Gilder*
- Nº 15 Business and the new complexity  
*Alejandro Llano*
- Nº 17 Enterprise and Humanism  
*Rafael Alvira*
- Nº 22 The social revolution of management  
*Tomás Calleja*
- Nº 30 The socio-political environment that enterprise may face  
*Daniel Bell*