



**TOMÁS
CALLEJA**

**ESTADO,
SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

64

INDICE

1. INTRODUCCION
 2. LA SOCIEDAD CIVIL INDEFINIDA
 3. ECONOMIA Y PODER
 4. SOBERANIA Y RESULTADOS
 5. EL PARLAMENTO PARALELO
 6. LA DIALECTICA MACRO-MICRO
 7. LOS LIMITES DEL ESTADO
 8. LA REINGENIERIA DEL ESTADO
 9. AÑORANZA DE LA DEMOCRACIA POSIBLE
- NOTA BIOGRÁFICA

INTRODUCCION

La esencia de la empresa no es fácil de definir, pero su misión está siempre relacionada directamente con la creación de riqueza y bienestar, y este norte debe presidir, de alguna forma, todos y cada uno de sus objetivos.

Pero la esencia de la empresa tiene muchos más componentes e ingredientes que hacen de ella una aventura humana tanto más estimulante cuanto más rica conceptualmente y culturalmente sea esa esencia. La empresa, como concepto, ha cambiado mucho, se ha enriquecido mucho, y cambiará más en el futuro.

Hay dos aspectos configuracionales del entorno de la empresa que son importantes, tanto separados como juntos, y ambos conforman dos referencias esenciales para el desarrollo, realización y progreso de la empresa.

Por un lado, la Sociedad Civil, con sus valores, historia, componentes y vida, que es entorno, referencia y mercado para la empresa, la cual, al mismo tiempo, forma parte importante de esa Sociedad Civil.

Por otro lado, el Estado, con su gobierno, administración, instituciones y operativa, que también es entorno, referencia y mercado para

la empresa, pero que condiciona, con su trabajo y su labor, las características del entorno operativo de la empresa.

Además, las relaciones y el reparto de funciones y poder entre Estado y Sociedad Civil son importantes para la competitividad estructural de la empresa, esa parte de la competitividad sobre la cual la empresa crece y construye la otra parte de la competitividad, la parte que depende de ella y de su trabajo y esfuerzo.

Alrededor, y en función de las características de ambas partes de la Sociedad, Estado y Sociedad Civil, se establecen y construyen posibilidades y oportunidades para la empresa, así como dificultades y amenazas, y el funcionamiento de la empresa depende, en parte importante, del entorno formado por esas partes de la sociedad y del equilibrio y complementariedad entre ellas. Merece la pena reflexionar sobre estos aspectos, y lo hacemos aquí abordando diversas perspectivas de esas relaciones y la necesidad de reconfigurar ciertas características del Estado y de la Sociedad en beneficio de la Sociedad como conjunto.

LA SOCIEDAD CIVIL INDEFINIDA

La crisis actual es importante, extensa y estructural. Cada vez hay menos personas que no admiten esto, y son de destacar las muchas y crecientes referencias y comentarios a esta crisis actual y las distintas interpretaciones sobre ciertos síntomas en cuanto a su posible superación; cualquier acontecimiento aparentemente positivo es, para algunos, una demostración de que estamos saliendo de la crisis y, para otros, un espejismo que alarga la agonía de los que la sufren.

Cada crisis importante, extensa y estructural ha tenido sus causas y sus razones, y esta crisis también tiene las suyas; y siempre se ha tardado en encontrar esas razones más tiempo del que ha llevado realmente buscarlas, porque esas crisis tienen siempre un final que coincide con, y es consecuencia de, un final de algo también importante que es, precisamente, lo que las origina y mantiene.

Es significativa la transformación de la actitud ante el crecimiento económico que ciertos países y sociedades han experimentado en un período de no muchos años. Hay países que se han resignado a no crecer y los hay que están creciendo espectacularmente. El crecimiento económico debe ser posible en pro-

porción a las diferencias entre países, lo que supone que debe ser más posible para los menos desarrollados, si admitimos un proceso deseable y posible de tendencia a la igualdad.

La competitividad es hoy la medida más expresiva de los resultados de los esfuerzos para mejorar y, aunque es difícil alcanzarla, no debe ser moneda diferente para los mismos mercados. Orgullo para los triunfadores, porque la han alcanzado, y justificación de fracaso para los perdedores, en base a las dificultades que impone la competencia. Estar entre los mejores es siempre difícil, pero siempre hay algunos que lo están, y estos siempre tienen razones para estarlo, que siempre están relacionadas con su capacidad para la creación de riqueza.

La capacidad de creación de riqueza está localizada y asentada en las empresas, aunque con su existencia y disfrute estén relacionados otros agentes sociales y políticos, además de ellas. El conjunto de las empresas de un país conforma la parte productiva de ese país, que siempre es una parte significativa de la Sociedad Civil de ese país.

Las políticas, medidas y decisiones que apoyan a la Sociedad Civil, apoyan a las empresas y, por tanto, apoyan y facilitan la cre-

ación de riqueza. Las políticas, medidas y decisiones que debilitan a la Sociedad Civil, debilitan a las empresas y por tanto, debilitan y dificultan la creación de riqueza.

La estructura de los Estados Occidentales se ha hecho, en los últimos años, más definida, más concreta, más detallada, más poderosa y más voluminosa. Pero el Estado es la causa de la parte más importante y significativa de los gastos fijos de un país, lo que supone siempre un riesgo claro de que el Estado sea un gran parásito.

Si el Estado no ayuda y no apoya a la Sociedad Civil, a su estructuración y vertebración, al desarrollo de sus capacidades, el Estado es un gran parásito que se come la capacidad de creación de riqueza de la Sociedad y que, por tanto, la empobrece. La razón fundamental de la crisis actual de muchos países es, precisamente, que la Sociedad Civil sucumbe ante el peso del Estado y no puede crear suficiente riqueza para soportarlo y, si esta razón no desaparece, la crisis actual no terminará, aunque los espejismos mal interpretados puedan, aparentemente, justificar explicaciones sin fundamento de los interesados en mantener una situación que cada vez tiene menos justificación.

El aumento necesario de la capacidad de creación de riqueza de la Sociedad Civil pasa por reducir los niveles de condicionamiento y de influencia que el Estado tiene sobre ella en aspectos que exceden las competencias razonables y positivas de éste sobre aquella, y pasa por aumentar la vertebración, la intervención y los mecanismos de expresión de la Sociedad Civil, fuera de los canales establecidos y vigilados por el Estado.

Una rápida observación a los contenidos de los medios de comunicación actuales nos informa claramente del exceso de Estado y del defecto de Sociedad Civil que acusa la Sociedad actual. Casi todo es gobierno, política, poder, partidos, sindicatos, presupuesto público, sector público. Casi nada es empresa libre, liderazgo social, conocimiento, humanismo. Institucionalmente, no existe más que Estado, y los sistemas actuales de representación no funcionan porque son incompletos e insuficientes y porque la Sociedad Civil está referida solamente a las personas y nunca a las instituciones no estatales, que se agotan en un ambiente no propicio e irrespirable.

Analizando esto desde el punto de vista de la configuración de un modelo de Sociedad, debemos colegir que, en la Sociedad occidental actual, el Estado está excesivamente

definido y la Sociedad Civil está indefinida, con indefiniciones que son consecuencia directa de aquella excesiva definición y que dificultan las iniciativas para la creación de riqueza, en su globalidad y su especificidad diversa.

La Sociedad Civil indefinida es la riqueza indefinida, la decisión indefinida, la capacidad indefinida, el futuro indefinido... La Sociedad Civil indefinida es la indefinición de todo lo que debe definirse para superar, de verdad, esta crisis, para establecer el modelo social capaz de superarla, para acabar con un modelo social que no funciona y que no va a funcionar nunca, aunque los parásitos sigan interesados en la aventura imposible de hacerla funcionar.

El Estado no puede ni debe diseñar la riqueza, diseñar las capacidades, diseñar el futuro de la Sociedad Civil; no puede ni debe exigirle a ésta que soporte su vida improductiva y que se agote en un esfuerzo inútil que lleve a ninguna parte. La libertad tiene espacios no inventados, no descubiertos, que tienen puertas y ventanas a la riqueza y a la ilusión.

La máquina perfecta y regulada de un Estado vampiro no puede, en ningún caso, estimular la solución de la Sociedad Civil indefinida, que debe inventar su propia solución

desde la libertad, libertad que sí puede establecer y sí debe establecer el Estado.

Los niveles de definición del Estado deben serlo para la definición de un Estado decreciente, que deje espacios y aires a la Sociedad Civil. Ya hay experiencias concretas y positivas de intenciones en esta dirección y de esfuerzos de personas que luchan por esto, ante la oposición de los parásitos.

La Sociedad Civil indefinida es la manifestación de la razón profunda de esta crisis que no se resolverá, de verdad, más que cuando empiece a nacer la nueva sociedad, apoyada y basada en la Sociedad Civil definida, en la Sociedad Civil vertebrada, en la Sociedad Civil creadora de riqueza y equilibradora productivamente de un Estado que, al servirle, se enriquece y enriquece a la Sociedad, consiguiendo ese crecimiento económico que ha dejado de ser posible para la Sociedad Civil indefinida.

ECONOMIA Y PODER

Los estudiosos de la sociología y del management están muy cerca del diagnóstico de los problemas actuales de la sociedad y también muy próximos en sus planteamientos, porque ambas ciencias tienen un número creciente de puntos de común observación y coincidencia.

La mayoría de ellos coinciden en que formamos parte de una sociedad agotada y en decadencia, que no acaba de fenecer porque los agotados y los decadentes se resisten a desaparecer y porque no se termina de configurar un nuevo modelo de sociedad que, además de atractivo, sea posible.

Se bautiza a esa sociedad futura con diferentes apelaciones, muchas de ellas rupturistas; la sociedad de la post-información, la sociedad post-industrial y la sociedad postcapitalista nos hablan de la sociedad del "después" y nos sugieren una necesidad del después motivada por un desprecio del ahora.

Pero cualquier camino debe ser comenzado ahora, desde nuestro ahora difícil y desalentador. No tenemos otro camino que alguno de los posibles existentes hoy, y no podemos empezar a andarlo mientras las diferentes voluntades empujen cada una hacia una alternativa diferente y el movimiento resultante sea siempre cero y hacia abajo.

Vivimos en una sociedad condicionada por la economía de los recursos, y los países que aciertan son aquellos que saben gestionar óptimamente sus recursos y obtienen mayor out-put que otros por unidad de recurso utilizado; el secreto está en utilizar todos los recursos y utilizarlos bien.

Uno de los condicionantes de la aproximación a ese secreto del éxito es el poder, o mejor dicho, las estructuras de poder que influyen sobre las decisiones de utilización de los recursos, en cantidad, en cualidad y en modo.

La referencia del poder a la economía se sustancia en dos coordenadas fundamentales; una es el reparto de poder entre el Estado y la Sociedad Civil y otra la concentración del poder en ambos estamentos. Estas dos coordenadas sitúan las valoraciones de ese equilibrio inestable entre poder y economía, que puede estimular o impedir el progreso, en un amplio abanico de posibilidades.

El desequilibrio en el reparto de poder entre Estado y Sociedad Civil se decanta, siempre que existe, en favor del Estado, porque las actuales instrumentaciones del concepto de democracia, hacen siempre posible la prepotencia del Estado y bastante difícil la vertebración positiva de la Sociedad Civil. El desequilibrio en la concentración de poder es un asunto complejo que tiene relación con el desarrollo cultural y legislativo de la sociedad.

Sabemos que los gobiernos que desarrollan Estados excesivos se endeudan por encima de las posibilidades del país que son capaces de hacer y recorren un camino

hacia la bancarrota cuya única variable no definida es el tiempo. Sabemos también que los gobiernos que no desarrollan Estados suficientes se diluyen y estimulan una diversidad que hace casi imposible la cooperación. Las diferentes alternativas de los gobiernos en relación con el equilibrio "Economía Poder" se enmarcan dentro de los cuatro extremos situados entre las decisiones de MANDAR MUCHO o POCO sobre MUCHO o POCO.

MANDAR MUCHO sobre MUCHO equivale a la operativa de un Estado prepotente en sus diversas versiones, con ausencia de la Sociedad Civil. Todas las experiencias conocidas demuestran que esta alternativa es ruinosa, que no se utilizan todos los recursos y que los utilizados no se utilizan bien; se identifica frecuentemente con sectores públicos excesivamente grandes, administraciones públicas excesivamente caras y deudas públicas excesivamente gravosas.

MANDAR POCO sobre POCO equivale a una ausencia de poder necesario que contamina las estructuras sociales en una perniciosa indefinición conducente al caos social. En ningún caso de los dos mencionados el Estado puede optar a ser competitivo.

Las alternativas modernas y respetuosas se centran entre MANDAR MUCHO sobre POCO o

MANDAR POCO sobre MUCHO. El futuro de las sociedades verdaderamente progresistas y progresadoras va en alguna de estas direcciones y los diagnósticos se decantan por aquellas que facilitan la configuración más posibilista, feliz y productiva de la Sociedad Civil.

MANDAR POCO sobre MUCHO es el horizonte del neoliberalismo, representa una apuesta por la integración y necesita una sociedad educada que comparta valores colectivos y practique comportamientos respetuosos y dignos por convicción.

MANDAR MUCHO sobre POCO es el horizonte del postcapitalismo, representa una apuesta por la profesionalidad y requiere una gestión directiva de las Administraciones Públicas orientada a resultados.

El equilibrio inestable entre economía y poder se decanta hoy en contra de la economía, en un itinerario hacia la miseria y la quiebra de los países más desequilibrados. Ese equilibrio debe ser rediseñado desde el objetivo de estimular la producción de las empresas, concebidas como unidades productivas de una Sociedad Civil que progresa con el trabajo y con la motivación de los resultados.

La inteligencia y el trabajo deben hacer posible un equilibrio más productivo; pero,

para ello, hay que modificar profundamente las actuales estructuras de poder. O las cambiarán, de nuevo, la pobreza y del desempleo.

SOBERANÍA Y RESULTADOS

La idea de soberanía ha constituido de siempre una permanente referencia de voluntades y de comportamientos de las personas, las sociedades, los países y las naciones. Pero no ha tenido siempre el mismo significado ni la misma interpretación, ni ha orientado siempre acciones de la misma naturaleza. En los países desarrollados, la idea de empresa, en su evolución, ha sido el elemento principal de la evolución del sentido de la soberanía.

Las relaciones de autoridad, como concepto, se han movido en la idea de soberanía, desde contextos de poder a contextos de resultados, y estos dos contextos, poder y resultados, se han relacionado de manera diferente en función de las raíces culturales y los riesgos de inestabilidad; poder, por qué, en qué y para qué, son las preguntas cuyas respuestas han evolucionado con el progreso, matizando la idea de soberanía. Ahora pensamos y actuamos cada vez más en términos de resultados, y los detentadores, representantes y usufructuarios de la soberanía han modificado

su lenguaje y sus actitudes para expresarse y actuar en esos términos, lo que supone un cambio sustancial originado por el desarrollo empresarial. El management diluye de forma creciente las tradicionales ideologías políticas.

El concepto de soberanía nacional, a la vista de las referencias de resultados que hoy mueven a las personas y a las organizaciones, ha sido la bola más vacía y la referencia más cara de la historia de la humanidad; en cualquier caso, mucho más cara que lo que sería el verdadero, justificable y rentable coste del concepto en términos de estrategia empresarial, que hubiera casi siempre condenado la violencia como mecanismo de tratamiento de diferencias, mecanismo siempre situado entre los más caros.

En términos de resultados, que es la referencia inevitable actual y futura, la soberanía nacional es un concepto a reorientar y rediseñar y, como el actual concepto de Estado se ha configurado, en una parte importante, en base a esa referencia, el concepto de Estado también es un concepto a revisar.

La idea de soberanía se basa en la propiedad de las cosas y en la autoridad de las propias decisiones, o de aquellas que las afectan, pero es importante sustanciar el alcance personal del término propiedad y del término autoridad

porque, en realidad, no resulta posible detentar de manera propia y personal la soberanía nacional, porque para cada persona existe una idea diferente de hacerlo y una imagen diferente de su soberanía; la soberanía nacional no se sustancia personalmente y, en términos de resultados, no es siempre soportable intelectualmente.

No tenemos pues, más remedio que referirnos al tema en términos económicos y, por tanto, en términos de resultados económicos y, en base a ello, establecer las nuevas coordenadas para los Estados, localizando cada uno de ellos en sus valores reales que los acercan objetivamente al éxito o al fracaso, porque el sacrificio humano y económico no puede ser, en ningún caso, el precio de la soberanía; medido en resultados, ese sacrificio es un resultado muy malo y siempre consecuencia de políticas no inteligentes.

Dicho en otras palabras, la idea de soberanía está pasando de ser una referencia política a ser una referencia económica; los países con poder y respetados son los que juegan y ganan en el campo de la producción y la competencia y no los que tratan de ejercer una soberanía vacía en el campo de la ideología y del poder político exclusivamente interno.

En ese sentido, es observable que los países modernos, los países con espíritu práctico y voluntad productiva y, en definitiva, los países líderes, tienen empresas líderes que operan libremente en los mercados sin excesivos condicionantes políticos ni intervencionismos siempre limitadores y distorsionadores de una realidad deseable e inalcanzable en ese contexto. La transformación de países como Japón, en lo que supone el entendimiento de la soberanía, es un ejemplo a seguir por muchos otros con las debidas diferencias a los temas culturales y de conformación de valores tanto sociales como morales, tanto personales como colectivos.

No es posible, y esta imposibilidad es cada vez más constatable, y el tiempo hace cada vez más tardía la oportunidad de comprenderla, la coexistencia de un Estado ampuloso e intervencionista y de empresas productivas y líderes, porque los recursos escasos deben ser bien administrados y no lo pueden ser en esquemas donde el Estado administra una parte excesiva de ellos. A la vista de los resultados, de todos los resultados conocidos, la idea que se instala día a día con más fuerza es lo que va siendo llamado, quizás con no mucho acierto, Estado Mínimo, como orientación de un esquema posible para facilitar el creci-

miento de la producción y de la riqueza y, por tanto, del poder económico y, por tanto, de la soberanía nacional, que abandone, de alguna manera, contextos de diferenciaciones no productivas basadas en ideologías, historias y fronteras y otros esquemas que, por obsoletos, están haciendo cada vez más lejana y falta de significación la idea tradicional de nación. Es muy difícil, por no decir imposible, una convivencia productiva de los representantes de un Estado ampuloso e intervencionista con unos líderes sociales significados y representativos que han accedido a ese liderazgo como conductores de empresas importantes que generan riqueza y bienestar e influyen en la sociedad, y que lo ejercen como manifestación y práctica del papel que las sociedades modernas adjudican a las empresas líderes y a los líderes de las empresas.

Es mejor hablar de soberanía en términos de resultados; cambiar el lenguaje y la intención, cambiar las referencias que han hecho que, hasta ahora, el tema se haya planteado solamente en términos ideológicos, porque ya existen todas las constataciones necesarias para saber que el coste de ese enfoque ha sido muy caro, seguirá siendo cada vez más caro, y es insoportable para muchos, sobre todo para

aquellos que tienen que soportarlo económicamente y socialmente.

Si la soberanía se mide por el peso, el tamaño y el coste del Estado, está claro que, cada vez más, soberanía significará pobreza, y no es inteligente poner este precio a la soberanía por razones egoístas de clase.

Si la soberanía se mide por la producción y el poder económico, o por los resultados, que es lo mismo, está claro que, cada vez más, soberanía significará riqueza y bienestar y es inteligente poner este objetivo a la soberanía y exigir al Estado que lo haga posible.

Si el Estado lo hace posible y las empresas lo hacen próximo, está claro que han empezado a andar el nuevo camino en el que deben andar juntos un Estado diferente de muchos de los que conocemos y unas empresas diferentes de muchas de las que conocemos.

Soberanía y resultados son las nuevas coordenadas de común afectación y referencia para los Estados modernos y para las empresas de futuro. La economía no es una disciplina; es la vida misma y el pasado no hay que inventarlo.

EL PARLAMENTO PARALELO

Esta crisis tiene algo de especial y, muy probablemente, no va a poder resolverse como las que anteriormente han afectado a la sociedad industrial, llamando así a la sociedad que se ha configurado en la vida de los países desarrollados de los últimos cincuenta años. El escenario de esta crisis no se arregla con un cambio de decorados, porque la crisis ha ocupado todo el teatro. Es posible que haya que cambiar el guión, los actores y quizá, también, la dirección.

Esta crisis es un verdadero reto a la capacidad de respuesta de los modelos sociales y a la capacidad de innovación de quienes los influyen; la jerarquía de las decisiones ha cambiado y quienes las toman influyen de manera diferente a la que pretenden, porque las decisiones se simultanean unas con otras y se influyen unas a otras permanentemente. Es cada vez más importante hacer que decir, y el decir solo es importante cuando está cerca del hacer. La capacidad de respuesta de las sociedades modernas escapa de las palabras y se asienta fundamentalmente en las acciones; la capacidad de respuesta de los que dicen está cada vez más vacía y la capacidad de respuesta de los que hacen está cada vez más llena.

Los que dicen lo que deben hacer los demás necesitan aumentar su potencia de emisión porque se les oye, o se les escucha, cada vez menos. Los que dicen lo que deben hacer los que hacen ya no tienen bastante poder para que se les obedezca; necesitan coherencia y cohesión para que su palabra sea fluido de orientación de sinergías y voluntades solidarias hacia la acción productiva. Los que dicen que estamos saliendo de la crisis, no escuchan a los que hacen y, por tanto, no tienen razón.

La dicotomía entre los que dicen y los que hacen es una de las debilidades presentes en las sociedades perdedoras, en esta carrera competitiva hacia el progreso y la influencia. La manifestación más perniciosa de esa dicotomía es la separación intelectual y operativa entre el Estado y la Sociedad Civil y la enfermedad más peligrosa es la confrontación entre ambos; donde esto se produce, la superación de esta crisis será difícil. En este caso, las empresas deberán hacer mejor su papel y el Estado deberá hacerlo diferente.

El Estado no debe ser entendido y configurado como la referencia inamovible y poderosa que condicione todo, sino como el entorno en el que la sociedad vive, opera y se desarrolla. Los que hacen entorno, lo hacen para la sociedad y para la parte de la sociedad

que produce riqueza; si el entorno no es favorable a la creación de riqueza, las empresas no producen ni venden y la sociedad se empobrece. Es necesario entender la función de los gobiernos no tanto como administradores, sino como constructores de entorno; solo desde este entendimiento, y acertando, se puede salir de la crisis; los países que así lo entienden, están empezando a salir; los otros, no.

Cuando el Estado no es entendido como un entorno y cuando el gobierno no construye entorno, las empresas se agotan en un intento imposible de producción de riqueza, y deben tratar de hacerlo a pesar de la dificultad que les presenta un entorno hostil y desde el silencio de un alejamiento de las dos partes de la sociedad que, en el ideal actual, deben convivir. El Estado se despega así de la Sociedad Civil y abandona el terreno de la realidad; ocupa una parte distante del espacio sideral económico y se aleja de la vida de aquellos en quienes influye.

Este alejamiento, esta desconexión galáctica en la que el Estado se monta su propia órbita y la recorre sin saber quien está en su centro, tiene un coste social importante, que suele reflejarse en un incremento insostenible de su deuda; ello origina que la sociedad productiva

se monte su Estado imaginario, lleno de añoranzas, y aparezcan personas y voces que sean referencia de voluntades e intenciones de lo que debiera ser y no es; la sociedad productiva, que es capaz de sobrevivir en ese entorno hostil, crea entonces el Parlamento Paralelo, como conjunción de intenciones de un nuevo proyecto que, siendo necesario, es imposible en la actual instrumentación del Estado.

El Parlamento Paralelo, invisible y multipersonalizado, está compuesto por todas aquellas personas e Instituciones que son conciencia y memoria de la necesidad de modificar el entorno sólido e impermeable de un Estado devorador de recursos, cambiándolo por un entorno flexible y permeable que estimule el trabajo bien hecho y la creación de riqueza por quienes deben y pueden hacerlo. Un Estado flexible y permeable que construya entorno establece dos referencias modernas que se han significado como muestra de excelencia institucional política; por un lado, reduce el alcance de sus actuaciones operativas al mínimo imprescindible y necesario para garantizar la realización de su importante función; por otro, establece, estimula, enriquece, defiende y preserva el acervo de los valores colectivos de la sociedad a la que enmarca y representa.

Los valores colectivos de una sociedad son savia y combustible imprescindibles de un lanzamiento económico que no llegará en su ausencia; cuando no existen, o han desaparecido, estos valores deberán ser recreados por el Parlamento Paralelo que, con el trabajo de los profesionales y la guía de los líderes, hará equipo y hará sociedad orientada a la creación de riqueza y al desarrollo verdadero y solidario.

En sociedades carentes de valores colectivos, perdida o inexistente su capacidad aglutinadora de intereses e ilusiones, ocurre que las preocupaciones, los entendimientos e, incluso, los lenguajes de los líderes políticos y de los líderes sociales difieren y parecen referirse a sociedades diferentes; cuando esto ocurre, es el Estado el que debe de modificar sus entendimientos y sus lenguajes porque los de la Sociedad Civil son, por definición, los objetivos.

El Parlamento Paralelo lo forman hoy todas aquellas personas convencidas de la necesidad de que esta crisis exige una profunda reingeniería del Estado, un inteligente rediseño de su papel y de su organización, un verdadero cambio de sus procesos. Muchas empresas, acuciadas por la crisis, lo están haciendo con éxito; el Estado lo necesita más que muchas de

las empresas que lo consideraran imprescindible; y las empresas necesitan que esa reingeniería del Estado se realice.

Los que dicen y los que hacen deben referirse a lo mismo, a la misma visión del problema y de la solución; cuando los resultados no son favorables, hay que cambiar el mensaje y los que dicen deben cambiarlo mirando a los que hacen y recibiendo de ellos el asentimiento de un eco amplificado.

El Parlamento Paralelo es hoy una necesidad de las sociedades modernas que eligen, de verdad, el camino del progreso. La reingeniería del Estado hay que orientarla hacia la Sociedad Civil; si se hace en otra galaxia, no funciona. La competitividad del Estado es una de las más difíciles de conseguir, pero es, quizás, la más necesaria.

Si el Parlamento Paralelo existe y es fuerte, se superará la crisis; si no, seguiremos con ella, cada parte en su galaxia y en imposible comunicación.

LA DIALECTICA MACRO-MICRO

En muchos aspectos que afectan a la vida de las personas y de la sociedad se han abierto distancias, abismos a veces, entre la atmósfera

de los discursos de quienes tratan de influir en los demás y el mundo próximo y palpable de la realidad.

Parece que la microeconomía se refiere a lo tangible y trata ciertos aspectos de la realidad, y da la impresión de que la macroeconomía se refiere a lo intangible y es instrumento del dirigismo. Parece que existe una correlación entre la extensión del ambiente macro y el crecimiento del Estado y parece que existe otra correlación entre el sometimiento de la realidad micro a la atmósfera macro y el debilitamiento de la empresa como agente socioeconómico. En los últimos años nos hemos alejado de un entendimiento de lo macro como mecanismo de construcción de referencias para la creación de un entorno favorable para lo micro, de una concepción de lo macro como un medio; ciertas ideologías han convertido este medio en un fin y ahora nos estamos enterando de las consecuencias y de la gran diferencia que existe entre ambos entendimientos.

La empresa es el agente productivo de la Sociedad Civil y el Estado es la sociedad no civil o la parte no civil de la sociedad; lo tangible y lo intangible, en la empresa, confrontan sus equilibrios en los resultados, y lo tangible y lo intangible en el Estado deberían también con-

frontar sus equilibrios en los resultados de las empresas a las que afecta y condiciona.

Cuando el Estado elige ser la no Sociedad Civil, cabalga sobre un desmesurado crecimiento de lo intangible, expresado en el lenguaje de lo macro, desarrollando en exceso una agobiante legislación para lo tangible, que debilita paulatinamente lo micro. En estas circunstancias lo intangible se erige en intocable y construye un edificio macro en el aire, sin sustento ni contacto con la realidad. Ello equivale a una separación operativa del Estado y la Sociedad Civil.

Este proceso, hoy aparentemente imparable, está trayendo como consecuencia el desprestigio de los sistemas sociopolíticos actuales, que se refleja en un creciente excepticismo popular sobre las decisiones de los esquemas políticos y en la extensión de la búsqueda de formas de vivir satisfactorias fuera de esos esquemas. Las experiencias constantes de las manipulaciones verbales en las representaciones de las campañas electorales y otros discursos paralelos alejan las órbitas operativas de los diferentes agentes sociales y políticos sin posibilidad de acercamiento.

La configuración del modelo social occidental no está acabada, ni mucho menos, pero

sí está acabada en su orientación y realidad actuales. Es significativo que no haya dos democracias iguales; el que no sea evidente que las haya parecidas, en lo importante, debería orientarnos a un ejercicio de evaluación y priorización para saber cual de ellas es la mejor, a qué distancia está ésta del ideal y a qué distancia estamos cada uno de nosotros de ambas.

La dialéctica macro-micro es una medida bastante precisa de la confrontación Estado-Sociedad Civil y de esa distancia a que antes aludimos; el poder político y el poder económico también refieren sus distancias a esa confrontación.

Los diccionarios de los diferentes idiomas difieren bastante en los significados y las definiciones de la palabra "EMPRESA" y es aleccionador consultarlos como referencias de cultura económica. Si los significados responden, en cada caso, a esas definiciones, en algunos países las iniciativas empresariales están reservadas exclusivamente a los héroes.

No es vano observar el proceso de sustitución paulatina de valores colectivos por referencias indefinidas de Estado, lo cual equivale a sustituir valores por imagen y a someter los intangibles personales a las consecuencias de una orientación programada y despersona-

lizada marcada por un igualitarismo irreal e improductivo.

La competitividad y la eficiencia son micro; el monetarismo y los parámetros elásticos son macro. Con locomotoras económicas, los analistas corren el riesgo de caer en la utopía de lo macro, y sin locomotoras económicas aparece después la realidad de lo micro. El Estado de Bienestar anula la iniciativa empresarial y agota los recursos con un deterioro progresivo de la economía, un incremento insoportable de la deuda y la generalización de actitudes y comportamientos insolidarios, prepotentes y desconsiderados, situaciones que deben abrir el campo de las ideas a la necesidad de otro modelo social que arranque de la convicción de que la ética social se debe manifestar en los mercados de intangibles y se debe expresar, en primer lugar, en el lenguaje de lo macro.

Todo esto tiene como norte de consideración la necesidad de regenerar los mercados de intangibles, mediante una verdadera voluntad de estimular la educación y el crecimiento del conocimiento, como bases de progreso social, y de alentar una permanente actitud de alerta, de captación de la verdadera influencia e importancia de los intangibles y sus mercados, como referencia de cultura social y respeto humano. La concienciación

positiva y voluntaria de advertencia inteligente respecto al uso de intangibles y su digestión prediseñada es la más moderna expresión de la todavía necesaria vocación de libertad de los países modernos.

El papel y el trabajo de filtro a que ello conlleva corresponde a las personas y a las Instituciones de la Sociedad Civil, papel al que no deberán renunciar para construir el edificio de los valores colectivos de la sociedad futura, en la que la referencia de Estado no sea el único habitáculo ciego y sin ventanas de valores, hoy ausentes y necesarios.

Los componentes intelectuales del modelo de sociedad al que hemos llegado, sin quererlo de verdad, son insuficientes para limitar comportamientos que, aprovechando la estructura legal, son socialmente intolerables y humanamente desconsiderados; el que esto sea posible no quiere decir que sea inamovible; la intelectualidad tiene, como siempre, retos lejanos que supondrán esfuerzos necesarios de pensamiento y comportamientos ejemplares de generosidad.

La dialéctica macro-micro debe ser resuelta a favor de la Sociedad Civil y de la micro, en el norte del sur al que nos dirigimos.

LOS LIMITES DEL ESTADO

La globalización de la economía y la mundialización de los mercados han originado el crecimiento del número de los agentes que compiten en cada arena económica, han aumentado la intensidad de los esfuerzos necesarios para el éxito empresarial y han extendido la gravedad de las consecuencias de los errores de las empresas; ahora hay que hacer las cosas muy bien, y eso es difícil, y los errores se pagan muy caros, y eso es muy malo.

En esa aventura trabajosa por el éxito empresarial, nadie duda de que el papel del Estado es muy importante y de que las empresas dependen, en parte no despreciable, de los niveles de estímulo que el entorno que las condiciona es capaz de facilitarles, y de que ese entorno está configurado por unos componentes que se concretan como consecuencia casi directa de acciones de gobierno y de referencias impuestas por el tamaño y las capacidades del Estado.

El hundimiento de las economías socialistas no occidentales ha consolidado la convicción indiscutible de que los Estados que se otorgan papeles y responsabilidades que no les corresponden, o que corresponden a la Sociedad Civil que es lo mismo, fracasan visiblemente, y

la idea de aproximación a aquel modelo es equivalente al suicidio económico. Ello nos conduce a la conveniencia de que el Estado debe tener límites tanto en su tamaño como en sus capacidades, porque el Estado no solo no puede sustituir a todos sino que no debe sustituir a nadie; representar y servir no debe significar, en ningún caso, sustituir. Una parte del éxito de las empresas está, pues, en la inteligencia del establecimiento de los límites del Estado, y todos debemos colaborar, porque nos va mucho en ello, en la substanciación práctica de esa inteligencia colectiva que controla el equilibrio productivo entre Estado y sociedad Civil. No debe ser este equilibrio la sola consecuencia de un debate ideológico, sino también el producto de un trabajo de verdadera gestión colectiva de los agentes sociales y económicos que conforman el entorno operativo del esquema productivo de un país.

Los límites del Estado debieran establecerse sobre bases económicas que abaraten las ruinosas competiciones de poder; la competitividad del Estado puede ser una primera referencia para racionalizar debate tan difícil cuando se realiza en la arena ideológica; que duda cabe que los Estados compiten, y que unos son ganadores y otros son perdedores en

esa competencia, cuyas consecuencias se miden en resultados de las empresas a las que cada Estado condiciona; no debiera ser tan difícil establecer relaciones coste-beneficio de cada incremento de la presión fiscal para obtener el punto de equilibrio a partir del cual el siguiente dinero recaudado produce, administrado por el Estado, un resultado inferior al que se produciría si ese dinero quedara en manos de otros agentes, empresas y personas, para su utilización productiva; la mayor parte de los Estados Europeos han superado con creces ese punto de equilibrio y se mueven perezosamente en campos de ineficacia e ineficiencia productiva cada vez menos justificables que han alejado a Europa de un protagonismo que debe recuperar.

Tener presupuestos generales y no establecer una dinámica operativa de elaboración de Balance y Cuenta de Resultados es la realidad frecuente de los Estados no porque esa elaboración no sea posible, sino porque lo que de ello se deduciría resultaría del todo inexplicable en términos económicos; claro está que debería diseñarse una filosofía conceptual y operativa de tales instrumentos fuera de lo convencional para la empresa, pero el ejercicio ayudaría sin duda a establecer, desde esa referencia, el equilibrio Estado Sociedad Civil que

tan difícil parece de orientar, ya que no hay dos Estados iguales, lo que equivale a decir que no hay dos democracias iguales.

El ejercicio de establecer, en bases racionales, el Activo y el Pasivo del Estado daría resultados preocupantes en muchos de ellos, aumentaría el conocimiento y las posibilidades de Control del Estado y avisaría de la proximidad de las quiebras de los Estados, en vez de presentarse éstas sorpresivamente, como lo han hecho en muchas de las acaecidas en lo que va de siglo.

Es muy posible que, para los países modernos de verdad, la libertad deba definirse de nuevo, como ya ha ocurrido varias veces en el pasado; hoy, la libertad, o una parte importante de la libertad, se define en términos de fiscalidad, al menos en aquella parte en que libertad y solidaridad no están enfrentadas, parte que debe ser cada vez mayor, si la cultura es cada vez mayor, como debe ser. Cultura y fiscalidad colaboran hasta cierto límite, por encima del cual se enfrentan.

En este sentido, la libertad, ese paradigma inalcanzable que hace posible la felicidad, está facilitada, asegurada podríamos decir, por los límites del Estado, y dificultada cuando esos límites no están definidos ni asegurados.

Si los límites del Estado no están definidos, el Estado es siempre más grande de lo que debe ser y la libertad es siempre más pequeña de lo que debe ser; Estado y Sociedad Civil marcan, en su equilibrio, el nuevo norte de la libertad y la nueva esperanza del progreso de la humanidad y de las personas que la hacen.

LA REINGENIERIA DEL ESTADO

Las crecientes dificultades que deben afrontar las empresas hacen que su vida y la de sus directivos y empleados esté llena de tensiones, angustias y sobresaltos, y que la experiencia, el conocimiento y la información sean cada vez más importantes, imprescindibles, como elementos base de supervivencia.

El desarrollo de las ciencias y las disciplinas que forman ese campo de conocimiento que es el management está marcado, orientado e impulsado por la necesidad de las empresas de ser cada vez mejores y por la necesidad de sus directivos de hacer cosas que hagan realidad medible y constatable los objetivos establecidos en base a esa necesidad. De ahí esa explosión que ha hecho del cambio una necesidad y que ha estimulado en las empresas un dinamismo permanente en el trabajo de ser diferentes y mejores, con la instauración del

cambio como una referencia inevitable de comportamientos orientados hacia objetivos cada vez más ambiciosos. Y al crecer la esencia y la presencia del cambio como dimensión de normalidad de la empresa, y al hacerse realidad ese ser diferente cada año en calidad y en resultados, se desarrolla el alargamiento semántico de la referencia, que abandona la palabra cambio, gastada y corta, y establece el término de transformación como puente entre dos versiones de la empresa verdaderamente y profundamente diferentes en dimensión, cultura, funcionamiento y resultados.

La idea de orientar y organizar las actividades de la empresa desde la visión de los procesos, y el concepto de someterlos a un trabajo de reingeniería, es el mecanismo de moda para hacer el repensamiento, el rediseño, de los procesos y, hecho esto ampliamente, hacer la transformación de la empresa, a la que muchas empresas se dedican con grandes esfuerzos, con grandes sacrificios y con la esperanza de verlos compensados en la materialización de una empresa nueva, renacida, transformada... que debe seguir cambiando siempre... a mejor.

Mediante la reingeniería, las empresas disminuyen en recursos y tamaños y crecen en volumen de negocio y en resultados, aprendiendo a operar con un nuevo y estimulante

dinamismo en esquemas sorprendentemente flexibles y capaces de dar productos y servicios muchos más perfeccionados que los anteriores. La reingeniería, sobre todo, disminuye costes y aumenta resultados. Las consultorías, todas las consultorías, han incorporado el concepto de reingeniería a su oferta de servicios y obtienen una buena parte de sus contratos en este campo.

Es sorprendente, quizá sospechoso, lo poco que copian y utilizan los Estados lo nuevo y lo bueno que sale al mercado en materia de optimización operativa. Siendo evidente y masivamente reconocida la necesidad de la transformación de los Estados, de casi todos por no decir de todos, resulta extraño que no utilicen técnicas y soluciones probadas con éxito en muchos países y en muchas empresas, para temas y problemas iguales o similares a los que tienen los Estados con mayores dimensiones y con más graves situaciones que las empresas.

Los Estados, casi todos por no decir todos, crecen y crecen, se endeudan y se endeudan. Medidos en parámetros empresariales, relativos y adaptados a sus misiones, fines y objetivos, los Estados son, en general, empresas de ruina. Documentados en Balance, traducido éste a su realidad situacional, un buen número de Estados se dirigen de forma clara a la

quiebra. Documentados en Cuenta de Resultados, muchos Estados necesitan desaparecer y nacer de nuevo y, como esto no es posible, necesitan transformarse.

Los Estados no aprenden las lecciones, o no quieren aprenderlas y las dos cosas son preocupantes. Los resultados obtenidos por las empresas con la reingeniería son verdaderamente importantes, situándose en cifras de reducción de costes y gastos, del orden del 20% al 30% en muchos de los procesos más significativos de su actividad. Los Estados necesitan reducir su tamaño, su deuda, su plantilla y sus recursos y necesitan aumentar sus servicios, sus aciertos y sus resultados. Eso sería posible, sería claramente posible, mediante la reingeniería del Estado; al menos intentarlo, daría resultados importantes sin lugar a dudas.

Pero ningún Estado lo intenta; ningún Estado habla de hacer su propia reingeniería; al menos, la reingeniería de sus procesos más significativos, voluminosos e importantes. Puede que esta actitud sea debida a comportamientos de dejación o puede que obedezca a voluntades deliberadas de no hacerlo.

Si la razón de no hacer la reingeniería del Estado es por dejación, debemos preocuparnos, ya que la mayor parte de las empresas que hacen la reingeniería orientan sus pro-

cesos hacia el cliente y hacia el mercado; si el cliente del Estado es el ciudadano y el mercado del Estado es la Sociedad, el que el Estado no aborde su reingeniería resulta, cuando menos, una falta de interés por el ciudadano y por la sociedad, a los que se supone deben servir.

Si la razón de no hacer la reingeniería del Estado es por convicción, por una deliberada voluntad de no hacerlo, por un interés de clase de permanecer en la ineficacia y la ineficiencia como única razón y manera para mantener unas estructuras de poder que solo pueden alimentarse del número de los que ganan con y se benefician de esa situación, es una falta de consideración y respeto al ciudadano y a la Sociedad a la que, de esa manera, perjudican.

Si no se hace la reingeniería del Estado, el Estado seguirá creciendo y se hará insostenible para los ciudadanos. Si no se hace la reingeniería del Estado, el Estado seguirá endeudándose y hará pobres a los ciudadanos, y construirá una sociedad improductiva que será incapaz de crecer económicamente y de producir para pagar la deuda del Estado.

La reingeniería de Estado es hoy necesaria para corregir una mala situación y una tendencia generalizada hacia situaciones siempre peores; mañana, la reingeniería del Estado será vital para la supervivencia de la sociedad,

que cada vez tendrá que renunciar a más cosas para poder hacerla. Pasado mañana será tarde.

Todos los ciudadanos debemos hacer posible la reingeniería del Estado con nuestro trabajo y nuestra labor. La reingeniería del Estado es la reingeniería de la Democracia, y tanto el Estado como la Democracia pueden ser mucho mejores que los que conocemos y con los que vivimos. Si pueden ser mucho mejores, hagamos que puedan ser.

AÑORANZA DE LA DEMOCRACIA POSIBLE

La materialización de una idea o de un concepto tiene un grado de dificultad directamente proporcional al número de personas a las que afecta y al número de cosas que es necesario cambiar para conseguir esa materialización.

La democracia es una idea, más bien un concepto. Es evidente que su materialización es compleja, y la prueba es que no hay dos democracias iguales. Unas deben ser mejores que otras, pero esas diferencias no estimulan voluntades de igualación de las democracias existentes. De momento, la democracia tiene muchas materializaciones y, por tanto, o es,

simultáneamente, muchas cosas distintas, y a veces contradictorias, o todavía no se ha encontrado su más correcta materialización.

Por tanto, debemos hablar, todavía, de aproximaciones a la democracia, más que de democracia en sí; si supiéramos ordenar las existentes en función de su aproximación al ideal, existiría una escala de democracias y cada cual podría saber donde se encuentra la democracia que le afecta o que sufre.

También debemos plantearnos que, si no se ha encontrado todavía "la democracia" puede ser porque sea imposible dar con ella o porque no exista, en el sentido de existencia posible.

Exista o no exista la democracia, todos hemos sentido alguna vez que hay aspectos que deberían ser mejor que los que conocemos o tenemos; todos hemos pensado acerca de cosas que debieran ser y no son o acerca de cosas que no debieran ser y que son.

Pensamos, a veces, que estamos lejos de un ideal deseable de democracia, sintiendo la esperanza de algo casi imposible y la añoranza de algo que sentimos y que no hemos conocido.

Ahora estamos aprendiendo a medir todo y a documentar todo. La ciencia del management nos enseña permanentemente que los

conceptos y los objetivos deben ser concretos y medibles y que debemos practicar la liturgia de la orientación a los resultados si queremos saber donde estamos en cada momento. Las empresas practican esa liturgia como alimento imprescindible para su supervivencia.

Pero la literatura del management no es sólo para las empresas, en el sentido lato de las palabras, sino que es útil para todo tipo de organizaciones humanas. Sin embargo, con frecuencia, se aplica insuficientemente o torcidamente a organizaciones o colectivos menos definidos que la empresa en sus versiones más pragmáticas.

Si profundizamos en el Activo y en el Pasivo de la historia encontraremos razones y destinos, opiniones y parámetros para acercarnos a la "democracia posible", que sería la mejor de las democracias, claro está. Si profundizamos en el Activo y en el Pasivo del Estado sabremos muchas cosas acerca de la "democracia posible" que hoy no sabemos y que necesitamos saber para hacerla realidad.

Entre el concepto de democracia posible y algunas de sus materializaciones actuales hay abismos casi insalvables cuya geografía conviene representar en los mapas locales para no perdernos en nuestras excursiones intelectuales,

en la identificación de nuestros sueños necesarios de libertad y respeto.

La democracia no debe estar basada en una lucha por el "poder para mandar" sino en una lucha por el "poder para servir". Casi siempre ocurre lo primero y casi nunca ocurre lo segundo y, realmente, son dos tipos de poderes muy distintos que orientan y conforman comportamientos muy distintos. La democracia posible orienta el uso del poder hacia el servicio de manera inequívoca y no manipulable.

Cuando se utiliza el poder para servir, quien posee el poder lo reparte; quien gana las elecciones, reparte el poder y no lo acapara desconsideradamente en beneficio propio. La democracia posible no existe todavía porque estos comportamientos no existen con suficiente frecuencia.

La economía productiva necesita un reparto productivo del poder; cuando el poder está concentrado y no repartido, la economía se agota y no es productiva; esta perspectiva nos orienta a la convicción de que la "democracia posible" es productiva y creadora de riqueza, en mayor medida que muchas de las actuales materializaciones del concepto de democracia.

La empresa, agente productivo y creador de riqueza, necesita tener poder, un grado productivo de poder, para crear riqueza; el cuestionamiento actual acerca de los sectores públicos nace de que, frecuentemente, suelen ser privilegiados con la caridad de quien posee el poder, en perjuicio de un reparto equitativo que estimule la excelencia y el bien hacer.

La democracia posible no está inventada; la que hoy existe puede ser mejor que la que hubo, pero es peor que la que habrá, porque necesitamos acercarnos a la democracia posible por caminos diferentes de algunos de los actuales.

La democracia posible está basada en la referencia de que lo político es de todos y no solo de los políticos; las empresas no pueden estar fuera de lo político, porque, estando fuera de lo político, son manipuladas; por otro lado, el estar dentro de lo político no debe suponer para las empresas servir intereses inconfesables o no orientarse a la creación de riqueza.

La esencia, la savia de la democracia posible es el respeto; la ausencia de respeto es lo que hace necesaria la representación; a más respeto menos necesidad de representación; en el actual entendimiento de la democracia, la representación está vinculada a intereses; en

la democracia posible la representación está referida a respetos.

Las actuales materializaciones del concepto de democracia están orientadas por la referencia de que las personas se comportan más en función de sus debilidades que de sus virtudes; la dialéctica de lobos o corderos es una referencia presente en esas materializaciones y, de hecho, éstas consiguen que las personas se comporten en base a ella. Esto ha hecho que los Estados hayan crecido desconsideradamente y excesivamente, lo que supone un alejamiento creciente de la democracia posible.

A más respeto, menos política de concentración y, en consecuencia, menos Estado; si no hay suficiente respeto, crece el Estado, crecen los partidos políticos y crece el poder de éstos en perjuicio de la democracia posible, o de su acercamiento a ella. En ausencia de los valores que acercan a la sociedad a la democracia posible, ocurren cosas no necesarias ni favorables para ella, como consecuencia de planteamientos que las presentan como necesarias. Debemos trabajar partiendo del estímulo de hacer que no sea necesario aquello que, al tenerlo, nos aleje de la democracia posible.

La democracia posible aumenta el número de los que aportan valor añadido, en la aventura de hacer a la humanidad más per-

fecta, más culta, más solidaria y más rica. La democracia posible es más productiva y más eficaz que las actuales materializaciones de ese concepto, que todavía no ha sido hecho realidad en lo posible.

No sabemos en que parte del camino estamos hoy, pero sabemos que estamos lejos y que trabajar por la democracia posible merece la pena, pero es difícil y sacrificado. La libertad y el respeto siguen representando ese destino ilusionante de una sociedad mejor por la que siempre se esfuerzan los mejores.

NOTA BIOGRAFICA

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT, Diplomado en Dirección de Empresas por IESE y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor Encargado de

Curso en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid (5º Curso y Doctorado) y profesor del Doctorado en Filosofía de la Acción Directiva en la Universidad de Navarra. Es profesor del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto y del Instituto Universitario Euroforum Escorial.

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

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

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