

## Índice

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN .....                | 11 |
| PRÓLOGO por Marta M. Elvira ..... | 21 |

### Parte I DIRIGIR CON ACIERTO

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 1   |    |
| EL MODELO DE POLÍTICA DE EMPRESA DE ANTONIO VALERO Y JOSÉ LUIS LUCAS-TOMÁS. UNA BREVE INTRODUCCIÓN POR RICARDO CALLEJA ..... | 27 |
| 1. El carácter político de la empresa y la mentalidad de la alta dirección .....   | 29 |
| 2. El desarrollo de las habilidades y conocimientos políticos .....  | 30 |
| 3. Procesos políticos .....  | 32 |
| 4. Cuatro áreas clave en la dirección de la empresa .....  | 32 |
| Capítulo 2   |    |
| EN TORNO A LO MÁS IMPORTANTE: EL NEGOCIO .....   | 37 |
| 1. ¿Qué nos pasa? .....  | 37 |
| 2. Para aclarar el concepto de «negocio» .....   | 39 |
| 3. Pasos del Proceso de negocio .....  | 43 |

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 3   |     |
| SOBRE LAS POLÍTICAS .....  | 45  |
| 1. Introducción .....  | 45  |
| 2. Características de las buenas políticas .....   | 48  |
| 3. Tipos de Políticas .....  | 50  |
| 4. Conclusiones .....  | 58  |
| ANEXO I. Ejemplos de Política de Empresa .....   | 59  |
| Capítulo 4   |     |
| ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO? .....   | 63  |
| 1. ¿Cómo se gobierna? .....  | 65  |
| 2. ¿Quién es un buen gobernante? .....   | 67  |
| Capítulo 5   |     |
| CUESTIONES SOBRE ÓRGANOS COLEGIADOS DE GOBIERNO .....  | 69  |
| 1. La colegialidad es un concepto elástico .....   | 70  |
| 2. La práctica .....   | 73  |
| 3. Unas conclusiones .....   | 82  |
| Capítulo 6   |     |
| ¿TIENE USTED LOS ACCIONISTAS CONVENIENTES? CÓMO GOBERNAR AC-<br>TIVAMENTE LA GESTIÓN DE LOS INVERSORES ..... | 85  |
| 1. Hay que gobernar la configuración institucional .....   | 85  |
| 2. ¿Qué es un socio o accionista conveniente? .....  | 87  |
| 3. Manifestaciones tempranas de inconveniencia .....   | 97  |
| 4. Manifestaciones inmediatas de inconveniencia .....  | 103 |
| 5. Conclusión .....  | 107 |
| ANEXO II. Experiencias observadas entre 2008 y 2020 .....  | 108 |
| Capítulo 7   |     |
| AFABILIDAD Y CONFIANZA .....   | 111 |
| 1. Una aproximación clásica al modelo de Gobierno de la Política de<br>Empresa .....                         | 112 |
| 2. La Política de Empresa .....  | 116 |
| 3. Convivencia Profesional: La afabilidad según Aristóteles .....  | 118 |
| 4. La afabilidad es gobernable .....   | 122 |
| 5. Confianza y lealtad a la empresa .....  | 124 |

Capítulo 8

¿CÓMO DIRIGIR CUÁNDO SE HA PERDIDO LA CONFIANZA? ..... 129

1. El mínimo de confianza necesario ..... 130
2. Prometer solo lo que se pueda cumplir ..... 133
3. Ser más específico ..... 133
4. Trabajar de modo impecable ..... 134
5. Ser más justo en cargas, premios y sanciones ..... 135
6. Formalizar los despachos y reuniones ..... 136
7. Cualidades, conocimientos y actitudes del directivo ..... 137
8. Algunas sugerencias de práctica directiva ..... 140

Capítulo 9

LA ÉTICA INSTITUCIONAL COMO CONDICIÓN DEL DESARROLLO PERSONAL  
(EN COAUTORÍA CON JUAN ANDRÉS MERCADO) ..... 143

1. La empresa de negocios y la ética institucional ..... 143
2. La profesionalidad en el gobierno y la ética institucional ..... 145
3. El desarrollo personal de cada responsable implicado ..... 148
4. Condicionantes del desarrollo ..... 155
5. Buenas maneras profesionales ..... 161
6. Algunas conclusiones ..... 163

**Parte II**  
**PENSAR CON RIGOR**

Capítulo 1

PUNTOS CARDINALES DE LA SABIDURÍA DEL GOBIERNO ..... 167

1. Norte, Sur, Este y Oeste ..... 168
2. Profundizar para que la acción de gobierno sea eficiente ..... 173
3. Alguna idea sobre cómo aplicar juiciosamente estos principios de base ..... 175

Capítulo 2

MODELOS Y METODOLOGÍAS PARA LA DIRECCIÓN ..... 179

1. Una paradoja es el problema ..... 179
2. Sobre el método adecuado para la dirección ..... 180
3. Consecuencias de la naturaleza contingente –no necesaria– de la acción de gobierno ..... 183
4. Lo productivo y lo práctico. Modelos instrumentales y globales ..... 187

|   |     |
|---|-----|
| 5. Filtros para juzgar la validez de modelos y herramientas .....                           | 189 |
| 6. ¿Qué se puede esperar de aplicar modelos erróneos? Indicios para juzgar la validez ..... | 194 |

### **Parte III**

## **ENSEÑAR CON PROFUNDIDAD**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 1</b>  |     |
| POR QUÉ Y CÓMO CONSTRUIR ESCUELAS DE PENSAMIENTO .....   | 197 |
| 1. Los modelos de pensamiento .....  | 197 |
| 2. Los maestros: variaciones culturales y definición .....   | 200 |
| 3. Las escuelas de pensamiento .....   | 202 |
| 4. La configuración institucional de las escuelas de pensamiento .....   | 205 |
| 5. Algunas sugerencias para construir escuelas de pensamiento .....  | 207 |
| 6. Corolario .....   | 215 |
| <b>Capítulo 2</b>  |     |
| LA TAREA DEL PROFESOR DE POLÍTICA DE EMPRESA. ....   | 217 |
| 1. Experiencias .....  | 218 |
| 2. El diseño de los cursos y de las sesiones .....   | 231 |
| 3. Conclusión: cómo enseñar Política de Empresa hoy .....  | 244 |
| ANEXO I. Respuestas de 280 gurúes a la pregunta: «¿Quiénes le han influenciado más»? .....   | 249 |
| ANEXO II. Un cuadro clasificatorio de diversos modos de ser profesor .....   | 251 |
| EPÍLOGO: Maestro de profesores. Un testimonio de Ángel Proaño ANEXO II. UN CUADRO CLASIFICATORIO DE DIVERSOS MODOS DE SER PROFESOR 251 EPÍLOGO: MAESTRO DE PROFESORES. UN TESTIMONIO DE ÁNGEL PROAÑO ..... | 257 |
| APÉNDICE. AFORISMOS DE POLÍTICA DE EMPRESA .....   | 263 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 271 |