

## **Presentación**

Luis Manuel Calleja (1947-2020) dejó este libro encarrilado antes de morir. En las notas encontradas en su ordenador y en diálogo con José Luis Lucas-Tomás, descubrimos el proceso de preparación de este. Las dos primeras líneas explican la intencionalidad de fondo:

«Libro orientador para profesores y escuelas  
Lo real; referencias entre el caos».

Antes de ingresar en la Clínica Universidad de Navarra, envió por correo electrónico su ponencia para el Encuentro anual de Profesores de Política de Empresa en el Instituto San Telmo, al que tenía pensado acudir en noviembre, como cada año. Ese texto constituye uno de los capítulos de este volumen, y responde a este propósito orientador en medio de las crisis y de la falta de criterio de nuestra época. Varios de los capítulos provienen de ponencias discutidas durante esos encuentros, que se enriquecieron con las aportaciones de los presentes.

El principio que orienta todo el libro es el de la escuela de pensamiento sobre Política de Empresa, puesta en marcha por Antonio Valero y Vicente, fundador del IESE, y sus colaboradores, especialmente el profesor José Luis Lucas-Tomás. Se trata de aplicar la perspectiva humanista y cristiana a la empresa, en concreto a la acción directiva, entendida como una actividad política en el sentido aristotélico, de «tarea prudencial dirigida a lograr el bien común» de una comunidad humana formada por individuos inteligentes y libres.

Esta perspectiva –que según Antonio Valero es específica de la escuela que fundó, el IESE– permite delimitar las visiones alternativas frente a las que se escribe. En primer lugar, difiere de las modas del *management* y del *liderazgo* y de una tendencia a la receta del discurso aspiracional (sutilmente manipulador). También, de la ideología disfrazada de ciencia que es la tecnocracia, que aplicada al gobierno de empresas podríamos denominar «managerialismo». Esa ideología reduce la tarea directiva a la aplicación de herramientas instrumentales cuantitativas. De fondo, considera que la empresa es un simple instrumento en manos de los accionistas para maximizar sus propios beneficios, y no una comunidad de personas que trabajan juntas con un objetivo común.

Desde este marco, se pierde de vista a la persona, con su dignidad y aportación insustituibles, y el trabajo deja de ser una tarea de valor intrínseco. Frente a la supuesta precisión de la ciencia y de las técnicas presentadas en modelos simples y cuantitativos, la sabiduría de la tradición clásica resuena como sentido común, que no es arbitrariedad sin fundamento. Esta tiene su propio rigor y metodología, con su nivel de certeza proporcional a la variabilidad y contingencia de la realidad que trata de estudiar. Además, frente a la utopía de reducir toda la realidad a datos y el ejercicio de la razón práctica a lograr la capacidad computacional necesaria para sacarles partido, la tradición clásica en la que se engarza la Política de Empresa reconoce la contingencia de la acción humana y de la realidad social, y su dimensión moral insoslayable. No se reduce a máximas de experiencia, sino que aspira a conocer y ordenar la empresa, la acción directiva y sus relaciones con los agentes internos y externos. Tampoco aspira a la predicción, al automatismo, y a la ausencia de libertad y de responsabilidad humanas.

Me corresponde el honor de llevar a término este proyecto. Lo hago con la alegría del hijo, y con la confianza de haber sido también durante los últimos años interlocutor, ocasional coautor, y alumno o auditor en el aula (aunque menos veces de las que me hubiera gustado). Más allá del deber filial, me mueve la ilusión de que esta obra contribuya a dar a conocer el pensamiento y la figura del profesor Calleja a muchas personas. Sobre todo, aspiro a que sirva para recordar sus clases y consejos entre sus antiguos alumnos, de modo que se prolongue su presencia y su influjo, y el recuerdo de su persona. Quiso servir de algo con su vida, y sirvió de mil maneras. En lo profesional, como profesor, como maestro, con una atención esmerada a cada uno de sus alumnos.

Este libro constituye una panorámica de las contribuciones de Luis Manuel Calleja al pensamiento y a la docencia sobre la dirección de empresas y de organizaciones públicas y sociales. En esta presentación, muestro algunas clarificaciones sobre el origen e intencionalidad del li-

bro, de su contenido y estructura, y del papel que he ejercido como editor del manuscrito. Ofrezco en primer lugar un breve retrato biográfico de su autor, mi padre, dado que se trata de una obra póstuma.

### Apunte biográfico

Luis Manuel Calleja nació en 1947 en Infiesto, y vivió de niño y adolescente en Gijón (ambas localidades asturianas). Era hijo único de las segundas nupcias de su padre, Mariano, quien, después de ejercer como cartero, creó y dirigió una mediana empresa de material eléctrico industrial y doméstico. Su madre también trabajó como carbonera en un negocio local. Se trataba de una familia de orígenes modestos, de tradición republicana, que se había incorporado a la clase media del desarrollismo.

Abandonó la casa de sus padres para estudiar primero en Oviedo y después en Madrid, donde empezó una larga etapa de formación tanto en las aulas de la universidad como en los ambientes de los colegios mayores. Fue en el Colegio Mayor Moncloa donde trabó muchas y profundas amistades y destacó por su generosidad, su sentido del humor, su capacidad para la puesta en escena y para la movilización de personas. También fue el lugar donde alimentó una curiosidad universal, adquirió una vasta cultura general y una perspectiva sensata y original sobre los temas de su tiempo.

Se matriculó en Ciencias Físicas, después de realizar algún curso de Ingeniería Aeronáutica. Comenzó a compatibilizar sus estudios con otras dedicaciones incipientemente profesionales o el servicio militar, porque poco a poco se fue dando cuenta de que, como contó en una entrevista, «estar en un laboratorio mirando por un microscopio y no ver a nadie parecía una cosa horrible».

Conoció a Cecilia Rovira en el ambiente del colegio mayor y se casaron en 1976. Comenzaron a vivir en Gijón. Allí nacieron algunos de sus cinco hijos, el primero de los cuales falleció al poco de nacer. Trabajó para la empresa familiar hasta 1980, cuando se trasladó con su familia a Barcelona para participar en algunas aventuras empresariales. Más tarde, se trasladaron a Madrid, donde cursó el EMBA del IESE Business School.

Durante algunos años, desempeñó tareas directivas en diversas organizaciones en sectores tan diferentes como los seguros y el software. Tras dirigir una empresa de decoración y mobiliario, empezó a realizar trabajos de consultoría en distintos formatos. Quizá lo más destacado fue su colaboración en el diseño e implementación de los planes estratégicos de ciudades y territorios. A la vez, iba aprendiendo, y ensayando, aquella

actividad a la que siempre se sintió inclinado y que llenaría el resto de su vida profesional: la docencia.

De la mano de José Luis Lucas-Tomás, comenzó a dar clases en el Instituto San Telmo y el AESE de Lisboa, en el área de Política de Empresa. Con el tiempo, Luis Manuel Calleja llegó a ser un miembro destacado de esta escuela de pensamiento, cuyo modelo de gobierno de empresas –desarrollado por Antonio Valero y José Luis Lucas-Tomás– inspiró la puesta en marcha de escuelas de dirección como el IESE y otras escuelas asociadas. En 1993, empezó a impartir clase en el IEEM de la Universidad de Montevideo (Uruguay), donde fue profesor durante 28 años ininterrumpidos.

Además de en el IEEM, colaboró con otras escuelas y tuvo un papel importante en la creación y puesta en marcha de algunas, como el ISEM, hoy integrado en la Universidad de Navarra, o en la escuela promovida por AESE en Angola. También, participó en la creación de programas innovadores, como el Máster en Dirección de Centros Educativos, del Centro Universitario Villanueva, adscrito entonces a la Universidad Complutense de Madrid.

Desde 2006, fue profesor a tiempo parcial en el IESE Business School, en el Departamento de Dirección Estratégica, donde, según las personas que le conocieron a lo largo de los años, destacaba por sus dotes como docente; su sabiduría humana y directiva; su amplio bagaje cultural; su trato afectuoso lleno de sentido del humor, y por la atención personalizada que daba a cada uno de sus alumnos, también de los que lo fueron, con la que marcó la vida de tantos.

Entre sus publicaciones, además de artículos y entrevistas en prensa y revistas para directivos y las colaboraciones en volúmenes colectivos, destaca su labor de coautor e impulsor del libro *El gobierno colegiado*, publicado en 2014 por EUNSA.

En agosto de 2019, le fue diagnosticado un cáncer. Durante los meses que precedieron a su muerte, mantuvo el trato con sus alumnos y continuó con su producción intelectual. Solo pudo impartir clases en formato *online*, a solicitud del IEEM y del AESE. Hoy estas lecciones son un auténtico testamento, que culmina con la llamada a concebir la vida, y profesión, como un servicio a los demás «hasta el último aliento».

Con ocasión de su fallecimiento, se publicaron varios obituarios y artículos en prensa. Además, se sucedieron reconocimientos en redes sociales. Están en marcha otros homenajes, y también publicaciones póstumas. En Uruguay se ha iniciado una fundación con su nombre que promueve la atención paliativa de enfermos terminales sin recursos. También, el IEEM (la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo)

entrega un premio anual «Luisma Calleja» a los alumnos que destacan por su espíritu de servicio. Y, por su parte, Pablo Regent ha publicado un libro-entrevista póstumo en que estuvieron trabajando durante los meses de enfermedad (*Diálogos con Luis Manuel Calleja*, EUNSA, 2021).

A su muerte, las reacciones de colegas, alumnos y amigos fueron innumerables. Sin embargo, como hijo, lo que me resultó más sorprendente y conmovedor fue ver cómo se preocupaba por su salud, al preguntar por él, el personal no docente del IESE: recepcionistas, camareros, personal de limpieza, técnicos de sonido... En resumen, fue una persona que, como dejó escrito una amiga, «no dejaba a nadie indiferente porque nadie le era indiferente».

### El origen del libro

Luis Manuel Calleja trabajó en este manuscrito durante los últimos meses de su vida. Al principio, tuvo ilusión de escribir algo con José Luis Lucas, quien, sin embargo, con su habitual discreción, prefirió el papel de asesor. Fue gracias a su ayuda como concibieron la idea de hacer un libro que compilara varias de sus aportaciones académicas, especialmente las presentadas durante los Encuentros de profesores de Política de Empresa.

Se trataba un proyecto necesario y, a la vez, asequible. Sin embargo, no pudo concluirlo. Como he señalado, justo antes de ser ingresado el 29 de junio de 2020 en la Clínica Universidad de Navarra, terminó de escribir su ponencia para el Encuentro de profesores de Política de Empresa que se celebraría en noviembre de ese año, incluida aquí como capítulo primero de la segunda parte. El panorama de su enfermedad se estaba complicando y, aunque todavía el desenlace era incierto, quiso enviarlo antes de ponerse en manos de los médicos. Falleció el 15 de julio de 2020. Aquel trabajo estaba también destinado a incluirse en este libro.

El esquema de libro que dejó preparado, de acuerdo con alguna sugerencia del profesor Lucas, incluía varios capítulos que no se correspondían con trabajos terminados. Incluso se recogía un artículo de quien escribe estas líneas. Al revisar todo el material, distintos textos se encontraban todavía en un formato más propio de una ponencia académica que de un libro destinado a un público amplio.

Por eso, con el pláctet del inicial coautor y con el de mi madre, decidí introducir algunas variaciones, de acuerdo con los siguientes criterios. En primer lugar, solo se recogerían materiales terminados, aunque fuera en una forma imperfecta. En segundo lugar, el libro tendría una estructura que ofreciera una perspectiva global sobre el pensamiento del autor y sería inteligible para el lector no familiarizado con la materia. En tercer

lugar, sin olvidar lo anterior, algunos textos requerían de una edición que tuviera presente a un público más específico: directivos empresariales, sociales y públicos; profesores de *management* o de cualquier aspecto relacionado con la dirección de organizaciones; alumnos de las escuelas donde se imparte la materia de Política de Empresa, y por supuesto antiguos alumnos de esas escuelas, especialmente los de mi padre. Por último, consideré muy conveniente recoger las voces de quienes fueron alumnos de mi padre, pues solo ellos pueden dar noticia de su labor como docente y mentor porque ofrecen un contexto adecuado para que la lectura de estos textos dé fruto.

El origen de cada capítulo y las variaciones que hayan sido introducidas durante el trabajo de edición han sido especificados en las notas a pie a su comienzo. He de agradecer la ayuda de María Tapias Fraile en las tareas de corrección y edición. A continuación, expongo brevemente la estructura del libro: dirigir con acierto, pensar con rigor, enseñar con profundidad.

### **La estructura del libro**

Precede al libro un prólogo a cargo de Marta M. Elvira, profesora del IESE Business School. Ella presenta su historia. A mi entender, más allá de los detalles y de la dimensión del profesor Calleja como maestro de profesores, el principal interés reside en que su relación muestra lo muy fructífero que puede llegar a ser encuentro entre dos formaciones y trayectorias tan distintas. Por una parte, el profesor Calleja destacaba por su intuición y capacidad de síntesis, la cercanía empática con la experiencia directiva en entornos culturales diversos, la sabiduría humanística e histórica alimentada por lecturas y conversaciones, siempre marcado por una formación universitaria basada en la metodología científica. Y por otra, la formación más estrictamente académica, cuantitativa y ciertamente más anglosajona de la profesora Elvira. Este tipo de intercambio es un ejemplo feliz de lo que puede suceder en una escuela de dirección donde se entrecruzan talentos, experiencias y metodologías diversas, sin unilateralismos metodológicos.

El libro, como ya he mencionado, consta de tres partes. La primera de ellas, «Dirigir con acierto», está destinada de manera explícita a directivos y personas de acción. El primer capítulo es un texto de mi propia pluma, que sirve de introducción al modelo de Política de Empresa con la intención de facilitar una visión global y una mejor comprensión de los textos. El resto de la primera parte se articula implícitamente de acuerdo con las áreas propuestas por este modelo: el negocio, la estructura, la

configuración institucional y la convivencia profesional. Los sucesivos capítulos se centran en el negocio, las políticas, el gobierno corporativo y el papel de los consejos de administración, la práctica de la colegialidad en el gobierno de instituciones, la afabilidad, como ideal de la convivencia profesional frente a ciertas exageraciones buenistas, y la confianza. Incluye también un capítulo en coautoría con Juan Andrés Mercado, sobre la ética implícita en el modelo de política de empresa, otro tema clave en el modelo de Valero al que prestó atención. Las aportaciones del profesor Calleja resultan especialmente valiosas ya que supo sacar partido en sus clases de problemas directivos reales.

La segunda parte, «Pensar con rigor», recoge una serie de textos que se refieren a cuestiones metodológicas. Se trata de dar respuesta a la pregunta: ¿Qué modelos y metodologías son las adecuadas para enseñar a ejercer y enseñar a ejercer tareas directivas? El modelo de Valero aborda esta cuestión en continuidad con la tradición clásica de la filosofía política. Así, podemos descubrir otras preguntas implícitas en estas páginas: ¿en qué se distingue la razón práctica de la razón meramente instrumental? ¿de qué modo podemos perfeccionar nuestro ejercicio de la razón práctica? ¿qué nivel de abstracción en los modelos conviene para que sean útiles a las personas que gobiernan las organizaciones? ¿cómo podemos enseñar y aprender las capacidades específicas del directivo, que tienen que ver con la virtud de la prudencia?

Esta parte arranca con la última ponencia del profesor Calleja, que se caracteriza por una gran ambición, con algunas reflexiones con las que se busca orientar en la tarea de dirigir y de pensar sobre la tarea directiva. El segundo capítulo se centra en cuestiones sobre modelos y metodologías y refleja un empeño profundo y constante por pensar con rigor sobre las cuestiones prácticas.

El último apartado, «Enseñar con profundidad», se abre con un capítulo referido a la formación de escuelas de pensamiento. No se trata solo de cómo pensar sobre la tarea directiva, sino de cómo pensar sobre la enseñanza para la tarea directiva. Se aprecian experiencias personales e institucionales, que permiten una profunda reflexión sobre el tipo de comunidad de conocimiento y de investigación que puede contribuir a mejorar el saber directivo. Siempre en contraste con los reduccionismos científico y tecnocrático que han caracterizado a la ciencia del *management* desde la segunda mitad del siglo XX. Le sigue un capítulo con una de sus ponencias sobre la tarea del profesor de Política de Empresa. Aunque destinada a profesores ofrece observaciones que resultarán interesantes a un público más amplio. Se descubre una vez más el reto que supone adaptar la metodología docente a un público que demanda adquirir una formación muy específica: mejorar sus capacidades directivas. A

modo de conclusión, hemos incluido un texto que sintetiza parte de sus contribuciones a las deliberaciones de su departamento sobre la manera en que se debía plantear la enseñanza de la «Política de Empresa» de cara a los retos actuales y en el contexto de adaptar esta materia a cada uno de los programas en que se imparte.

Como epílogo hemos añadido el testimonio del profesor Ángel Proaño, que fue su discípulo y colaborador, sobre la tarea magisterial del profesor Calleja. Para finalizar, a modo de apéndice, hemos recogido algunos de los aforismos de Política de Empresa que usaba con frecuencia en clase y que comprendían gran parte de sus observaciones. Especialmente para sus antiguos alumnos será una ocasión de revivir el cuadro más amplio de sus clases: sus pizarras, sus preguntas, sus comentarios.

## Agradecimientos

Hablo en mi nombre, pero pienso que también en el de mi padre, si hago los siguientes reconocimientos, escuetos y sin afán exhaustivo.

En primer lugar, a Cecilia Rovira, su esposa, que fue su compañera y soporte, especialmente, si es posible hacer esta distinción, durante los últimos meses de su vida. No me refiero solo a su apoyo personal y organizativo como asistente, gestora y ama de casa, sino también a su propia experiencia en consejos de administración y órganos equivalentes que han sido inspiración de muchas de estas páginas. Incluyo aquí a mis hermanos y a toda la familia. No puedo dejar de mencionar a mis tíos Ricardo y Mercedes Rovira, que fueron de manera destacada interlocutores intelectuales, e incluso coautores.

En segundo lugar el agradecimiento se dirige al profesor José Luis Lucas-Tomás, que fue amigo, confidente y mentor, y que ha desempeñado un papel decisivo primero en la dedicación profesional de mi padre a la docencia y, por último, en la elaboración de este proyecto en forma de libro. Y junto con él, a todos miembros de la «Escuela de Valero», que participaban en los sucesivos *Encuentros de Profesores de Política de Empresa* y a quienes se dirigen muchos de estos textos, por ser su público inmediato y cuyos comentarios él siempre supo sacar provecho.

También es preciso extender el agradecimiento por su trabajo y colaboración a los directivos y profesores del IESE Business School, el IEEM de Montevideo, el AESE de Lisboa, el Instituto San Telmo de Sevilla, el MDE de Costa de Marfil, etc. De todos ellos aprendió y apreció su confianza. Especialmente, a los muchos que mantuvieron con él un vínculo personal de amistad y admiración pero que no puedo mencionar individualmente.

Por último –para terminar–, un agradecimiento a todos sus amigos, especialmente a los que hizo en el Colegio Mayor Moncloa, que fue su familia y su gran escuela, a la que estuvo vinculado hasta el final de sus días, como miembro de su patronato. Algunos de ellos estuvieron visitándolo, en representación de todos, pocos días antes de su fallecimiento.

*In my beginning is my end.*

Ricardo Calleja Rovira  
Hendaya, 31 de julio de 2022