

# CRISIS<sup>1</sup>

**Agustín Avilés Uruñuela**

Prof. del Área de Política de Empresa  
del Instituto Internacional San Telmo  
aaviles@santelmo.org



Diego Rivera. La llegada de Hernán Cortés a Veracruz. Mural. Palacio Nacional.

En abril de 1521, cuando Hernán Cortés preparaba el sitio y conquista de Méjico, que iba a durar casi dos meses de sangrientos combates, tuvo conocimiento de la conspiración de uno de sus capitanes, un tal Antonio de Villafaña. El plan era asesinar a Cortés y entregar el mando a otro capitán que no estaba al tanto de la intriga. Cortés, con un grupo de capitanes y soldados de su confianza, se fué derecho a donde se alojaba Villafaña, le apresó y le encontró un papel donde tenía la lista de sus cómplices. Eran tantos y, entre ellos, tantos de calidad, que Cortés hizo correr el rumor de que Villafaña se había tragado el papel haciendo que la tropa creyese que no conocía a los conspiradores. Organizó una guardia especial al mando de un capitán de su confianza, ahorcó solamente a Villafaña y a los demás conspiradores les trató con deferencia exterior y con la debida distancia interior. Necesitaba a todas sus reducidas tropas para superar el asalto a Tenochtitlán<sup>2</sup>.

La lectura de este pasaje de una de las biografías más apasionante de la historia de España hace reflexionar sobre la actuación en tiempos difíciles y de crisis como el que se vive en los momentos actuales. ¿Se puede sacar alguna conclusión útil para la actuación en la empresa? ¿Es preciso tener precauciones especiales en tiempos de crisis? ¿Qué aspectos se convierten en esenciales cuando el entorno es particularmente difícil? ¿Qué cautelas y recomendaciones son aconsejables? ¿Qué actuaciones son prudentes y cuáles no?

1. Agustín Avilés Uruñuela, profesor de Política de Empresa y Negociación. Este artículo es un extracto de la ponencia del autor en el XI Encuentro de profesores de Política de Empresa. Instituto Internacional San Telmo. Octubre de 2009.  
2. Hernán Cortés", Salvador de Madariaga, Editorial Hermes, Méjico, 1955

## Sosiego

En una situación en la que la estrategia era su preocupación fundamental, Cortés tiene el sosiego de hacer frente al asunto directamente, sin estridencias ni angustias aparentes, lo cual era de vital importancia para la fuerza expedicionaria española. Con esa actitud, contempla las distintas facetas de la situación: lo que hay que hacer tanto a medio plazo como a corto, define el equipo con el que va a contar y los procedimientos para la gestión y sabe dar estabilidad a la empresa en la que está embarcado con sus hombres.

Por etimología, sosiego significa reposo, serenidad, lo opuesto a movimiento, a intranquilidad. ¿Quiere esto decir que ser sosegado significa inacción o inmovilismo? Nada más lejos de esto. La vida de hoy invita permanentemente al movimiento: en la empresa hay que estar permanentemente mirando a los clientes, a los competidores, a los proveedores y a los propios empleados para adaptar los productos y servicios de la forma más adecuada.

Si no se controla adecuadamente ese movimiento, se puede caer en el activismo. Activismo que también está presente en el ocio: poco leer y pensar, en contra de mucho hablar y opinar de todo, poco importa que se sepa o no de aquello que se trate. Casi no hay tiempo ni para pensar si se sabe o no de aquello.

Además, la reducción de frecuencia del ciclo de vida afecta no sólo a los productos, también a las personas. Da la sensación de que todo cambia permanentemente y esto hace que se pierdan los principios, que no cambian, y que las personas vivan en un continuo ir y venir parecido al nómadismo. Importa la cantidad, no la calidad, importa lo externo, no lo interno y así se llega a perder la propia esencia humana: el dominio de uno mismo, el equilibrio. Se ha llegado a tal límite que, muy recientemente, la mercadotecnia ha empezado a hablar de "slow food", "slow travel", "slow cities"... , como dice el escritor Jesús Lainz<sup>3</sup>: "ahora resulta que comer bien, evitar la masificación, tomarse la vida con calma y aprovecharla en ocupaciones dignas es una moda revolucionaria con nombre inglés".

Lo mismo ocurre en los negocios. La acción por la acción. Ya casi nadie disfruta de su trabajo porque no tiene tiempo no ya para disfrutarlo, casi ni para hacerlo. Así se observa la caída de la calidad, la desidia, la falta de interés por las cosas bien hechas, ya no existe prácticamente el orgullo por la obra terminada... y se echa la culpa a la sociedad. Y, sí, la sociedad tiene su parte de culpa, pero en la empresa muchas veces se fomentan estas actitudes con repartos inadecuados de trabajo, con sistemas de retribución, con palmaditas desafortunadas, con desprecios o faltas de consideración... con falta de pequeños detalles en los que no se puede estar porque no se tiene el suficiente sosiego.

Siempre se ha mantenido desde las páginas y aulas de Política de Empresa el valor de la libertad individual, la capacidad para no diluirse en el conjunto, la afirmación para escoger personalmente o para elegir. La persona es persona antes que empresario, directivo o profesor y tanto ella como la organización en la que aporta su trabajo deben ser conscientes de la libertad personal y del equilibrio entre lo relacional y lo individual...

Esta disposición a que cada persona sea ella misma y a mirar hacia el interior, requiere una dedicación, no se improvisa ni se puede llevar a cabo cuando se necesita si previamente no se ha cultivado... y las prisas de hoy no favorecen ese cultivo. Es preciso tener en cuenta que ese mirar hacia el interior, ese ser personas con visión interior, forma parte de la misma naturaleza del hombre y cuando la naturaleza de algo se desvirtúa, ese algo está condenado a muerte, pierde su sentido de ser.

El sosiego que se defiende en estas líneas no aboga por la inacción, no conduce al nihilismo, al contrario, es esa capacidad que permite a las personas (y por tanto a la organización) ser dueñas de sí mismas y obtener y aportar lo mejor de sí.

### Sosiego en el Negocio

La necesidad de ser flexibles y reaccionar rápidamente frente a la competencia y a requerimientos del mercado ha influido para que muchas empresas

se olviden de su "posicionamiento" (su elección de negocio) por parecer demasiado estático y orientarse a competir haciendo las mismas cosas. En lugar de distinguirse en qué cosas se hacen, parece que se entra en una carrera en que todos hacemos casi lo mismo y el reto es ahora intentar ser el que las hace mejor. De ahí nace la hipercompetencia actual de muchos sectores<sup>4</sup>.

Dicho de otra forma, se puede confundir el negocio o estrategia, como conjunto de actividades distintivas de la empresa gracias a las que ésta sobrevive con eficacia operativa, entendida como conjunto de herramientas que ha permitido pulir las operaciones de la empresa. El foco de atención de muchos directivos y no pocos empresarios se ha centrado en la manera de ejecutar las operaciones, no en qué operaciones se deben realizar y cuáles no.

Si esto ha ocurrido en época de crecimiento y alegría de los mercados, cuando llegan las estrecheces, los propios hábitos, la incertidumbre que genera ser distintos, la facilidad que supone poder medir la mejora continua... pueden llegar a desembocar en un olvido casi sistemático del negocio, de la esencia de la empresa.

**El sosiego que se defiende en estas líneas no aboga por la inacción, no conduce al nihilismo, al contrario, es esa capacidad que permite a las personas (y por tanto a la organización) ser dueñas de sí mismas y obtener y aportar lo mejor de sí.**

3. Artículo de J.Lainz del 5/11/09: <http://www.elmanifesto.com:80/articulos.asp?idarticulo=32822>. Hernán Cortés", Salvador de Madariaga, Editorial Hermes, Méjico, 1955.  
4. What is strategy? Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1996. Michael E. Porter.

Las dificultades ambientales no favorecen dedicar tiempo a pensar, no es fácil tener sosiego para elegir ser diferentes. Parece que si somos iguales pero mejores, no nos puede ir tan mal y podremos capear la crisis... y es justamente lo contrario. Si se tiene sosiego se puede elegir/mantener las operaciones clave e incluso aprovechar oportunidades para nuevas operaciones derivadas de éstas y surgidas gracias a la crisis.

La singularidad y las prioridades, bases para la elección del negocio, son siempre incómodas pero más en entornos económicos deprimidos en los que se hace por tanto más necesaria una retrospcción hacia la esencia, hacia el interior de la empresa, para lo cual es imprescindible el sosiego.

Recordando el pasaje de la biografía comentado, Cortés no perdió de vista que su objetivo real era la conquista de Tenochtitlán. En medio de las dificultades, presionado por los acontecimientos, por su competencia (sus enemigos), por sus clientes (las tribus indias aliadas que a su vez eran enemigas de los aztecas) y, probablemente, por su propia "estructura directiva", prioriza, decide y actúa conforme a la elección de futuro establecida.

Se trata de saber a donde se va porque se sabe quien se es: pensar mejor para actuar. Implica muchas veces hacer lo contrario de lo que hacen los demás. Lo políticamente correcto e incorrecto..., parece que si no vamos a Brasil o a Asia, nos quedamos "out".

Sobriedad para evitar la ansiedad por lo nuevo. Equilibrio y sencillez, no complicar más las cosas. A veces, se emprenden aventuras que más que ayudar a salir de la crisis hundan más en ella, eso sí, con la conciencia tranquila de que se ha hecho lo políticamente correcto: huir hacia delante. No es fácil aguantar el tirón y, en ocasiones, capear el temporal pues cuando llega la tormenta es difícil luchar contra ella si no se ha previsto de antemano.

¿Se tienen suficientemente claras las ideas claras de a dónde se va, del futuro elegido? ¿Está éste correctamente delimitado y no es objeto de cambios o modificaciones sustanciales continuas? ¿Hay sosiego para saber lo que hay que hacer o se tiene la sensación

de que lo que se hace hoy ha cambiado siete veces en una semana sin aparente razón? ¿Se tiene la sensación de correr sin saber muy bien hacia dónde se va? ¿Hay sosiego para tomar decisiones y actuar con sensatez? ¿La actuación serena con visión clara de futuro sirve para cultivar sosiego que también es necesario a la hora de pensar y actuar en estructura directiva, en procedimientos de avance o en configuración institucional?

### Sosiego en la Estructura

La configuración institucional de la empresa es importante, también lo es el negocio y los procedimientos pero, como seres humanos y como empresa de humanos, lo más importante de lo que rodea a cada directivo son las personas.

El problema suele ser que la vida en general y la vida de la empresa más, obliga a cambiar de un asunto a otro con más rapidez cada vez. Al final, no se dispone de tiempo nada más que para el ordenador, para el móvil o para los viajes..., se dedica a estos elementos la mayor parte del tiempo y no se atiende siquiera a las personas con las que se comparte la tarea diaria durante años. ¡Para qué hablar si planea, además, una crisis! Habría que "olvidarse un poco de las cosas y acordarse más de las personas"<sup>5</sup>.

El ser humano necesita de un entorno adecuado para ser él mismo y dar lo mejor de sí. Se necesita ese espacio físico y emocional que permita, más que nunca en las crisis, interiorizar los problemas y buscar soluciones, cada uno en su particular ámbito de competencias. Conocer a las personas cobra especial importancia en épocas de crisis, entender las reacciones, asimilar que no todo el mundo actúa de la misma manera en situaciones adversas, ayudar a superar baches o malas épocas... Sin sosiego es imposible encontrar el momento y el tiempo adecuado que dedicar a estos asuntos.

El desorden, los agobios, las interrupciones, los cambios de prioridad sistemáticos, las actuaciones precipitadas sin contraste de los hechos (como parece que hay que hacer más cosas, no parece posible profundizar en los asuntos), no proporcionan el adecuado

**Sobriedad para evitar la ansiedad por lo nuevo. Equilibrio y sencillez, no complicar más las cosas. A veces, se emprenden aventuras que más que ayudar a salir de la crisis hundan más en ella, eso sí, con la conciencia tranquila de que se ha hecho lo políticamente correcto: huir hacia delante.**

5. El sosiego. Una filosofía de vida". Miguel Ángel Martí García, Ed. Internacionales Universitarias, Madrid, España, 2007.



Courbet. Mar en calma. Museo de Arte de Nueva York.

entorno en el que el equipo directivo pueda tomar sus mejores decisiones y pueda llevarlas a cabo eficazmente. Como se quiere hacer más cosas y más rápidamente, se tiende a abusar de la motorización y del teléfono. La motorización es agresiva, difumina el pensamiento y hace que las personas se evadan de sí mismos. Una reunión en un taxi no sólo dispersa por esta razón, también porque no es posible desconectar del entorno, porque se tiene la preocupación de llegar a destino sin acabar los asuntos, porque se siente una sensación de indiscreción que no permite hablar con claridad o porque parece que no es un asunto que merece más atención... ¿Por qué se abusa entonces de esta práctica? ¿Quién no ha organizado una reunión en un taxi?

Puede parecer que se aprovecha el tiempo cuando en realidad se malogran asuntos y relaciones. El teléfono es un medio extraordinario pero que no suplente a una entrevista cara a cara, tampoco una videoconferencia y mucho menos el correo electrónico, que se ha convertido en la excusa y el cajón de sastre de las comunicaciones habituales. Las personas requieren un trato más individual, más "personal". El sosiego respecto a la estructura directiva exige plantearse regularmente las actuaciones que se mantienen con los colegas de trabajo y los subordinados: ¿Se cuida un discreto sentido de la justicia o se arrasa tirando por la calle de en medio? ¿Se sigue siendo razonablemente justo o los nervios empujan a que paguen justos por

pecadores? ¿Se mantiene el sentido práctico y estratégico (como Hernán Cortés) o se actúa dejándose llevar por los primeros impulsos? ¿Hay capacidad para amortiguar los problemas o los directivos se convierten en amplificadores y transmisores de los mismos? ¿Hay competencia para reorientar y matizar el reparto adecuado de tareas o se tiende a involucrar a todos en todo? ¿Se nota el nerviosismo en la organización (los primeros en darse cuenta suelen ser los agentes externos: clientes, proveedores...)? ¿Qué papel juegan los directivos en ese nerviosismo? ¿Se encuentra el espacio, en tiempo y lugar adecuados, para hablar los problemas y para contrastar hechos y opiniones?

### Sosiego en los Procedimientos

Los nervios suelen ser malos consejeros en tiempos de agitación. Si nunca los procedimientos de convivencia pueden ser instrumentos que pretenden cambiar a las personas de la organización, con mayor razón se debe pensar en ellos y actuar con prudencia en situaciones de crisis.

Si se considera que los procedimientos de avance son herramientas que ayudan a las personas a desempeñar sus tareas, no parece recomendable modificar esas herramientas, esos sistemas, aunque nada más sea por razones de dispersión. Si cambian los sistemas, incluso aunque fuera a mejor, los individuos tienden a conocer, aprender y a estudiar las repercusiones de los cambios abandonando así el negocio (lo que tienen que hacer) encima de la mesa. Se genera un señuelo inintencionado y extraordinario que reclama la atención que se debería prestar a los asuntos del negocio, siempre claves y más en tiempos de crisis.

A lo anterior se añade la tentación de que los cambios en los procedimientos permitan exigir más de las personas ya sea por demandarles más tiempo de dedicación, dedicación a otras tareas complementarias derivadas de nuevas aventuras o de reducción de plantillas o por alentar y reducir el reconocimiento del trabajo realizado... ¡Con el cuidado que hay que prestar a las retribuciones variables como afirmaba Drucker! En tiempos difíciles, cuando más a tono tienen que estar los directivos, es habitual encontrar sistemas de retribución que desalientan en lugar de apoyar, y lo que es peor, modifica-



**Desconocido.** Vista de Tenochtitlan durante la conquista de Hernán Cortés.

ciones de sistemas que castigan a la estructura directiva como si ésta fuese la culpable de la crisis.

La presión ambiental hace que en la empresa se busquen y desarrollen procedimientos que premien y desarrollen cualidades como la eficacia, la operatividad, la rapidez, la pluralidad... todas ellas orientadas a la acción y no a la persona, enfocadas más a lo que las personas hacen que a ellas mismas. Cualidades como la discreción o la prudencia, que parece que limitan la acción, son consideradas siempre en segundo o tercer lugar, cuando, en realidad, ambas son fuente de sosiego al evitar muchos errores que causan problemas añadidos a los que ya trae la crisis...

¿Se intenta suplir los efectos de la crisis a costa del equipo? ¿Se prefieren soluciones de corto plazo aunque sea perjudicando el medio y largo? En lugar de construir compromiso paulatinamente y así prepararse para futuras situaciones de crisis, ¿se tiende a pedir adhesiones inquebrantables y tachar de la lista los espíritus más libres? ¿Se propende a enfrentar lealtad con libertad?<sup>6</sup> ¿Hay consciencia de que las cri-

sis afectan a todos y de que dejar de pagar o reducir los salarios puede ser más un procedimiento de retroceso que de avance? ¿Se suelen a buscar sistemas que en lugar de ayudar a las personas garanticen que se va a encontrar siempre un culpable de lo que pase? ¿Se buscan los procedimientos adecuados para transmitir sosiego y para establecer prioridades o se abandona esta tarea?<sup>7</sup> ¿Se encuentran los momentos oportunos o, por el contrario, da la sensación de que no hay tiempo para nada?

### **Sosiego en la Configuración Institucional**

En tiempos de crisis aumenta el riesgo de dejarse llevar por la última noticia, que normalmente no suele ser buena, y la tendencia a actuar inmediatamente. Si la continuidad y supervivencia de la empresa dependen de la respuesta a esa última noticia, algo no se ha hecho bien con anterioridad. Las aguas turbulentas de las recesiones económicas exigen a todos, y con mayor énfasis a la Titularidad de la institución, a tomar distancia, a ver los asuntos con frialdad y en su conjunto. Ese distan-

ciamiento físico, emocional y de tiempo es siempre importante, pero mucho más cuando se trata de asuntos del gobierno de la empresa.

Dominar el poder y el dinero, como propone el Prof. Lucas, se hace más crítico cuando aparecen las malas rachas. Cuando las cosas no van bien para la empresa, y no importa que tampoco soplen buenos vientos para otras empresas, el sector o la propia nación, enseguida aparecen los redentores, los que encuentran culpabilidad miope en los demás, los que son capaces de aliarse con quien sea para deshacer la alianza anterior y pelear contra sus últimos aliados en unas batallas de poder, y de dinero, en las que priva el objetivo a corto plazo, la batalla y no la guerra. La historia de España nos trae muchos ejemplos de este planteamiento, además del pasaje citado de Hernán Cortés. Recuérdese cómo los mahometanos entran en España llamados por algunos señores feudales cristianos para luchar contra otros señores cristianos. El poder dividido y sin una visión de largo plazo y de continuidad favoreció una reconquista en la que alianzas como la descrita se suceden

6. Normalmente las personas más libres suelen ser las más leales. La libertad individual se orienta a dirigir la propia vida y ello exige firmes principios, convencimiento y voluntad. Las personas con principios son las que suelen ser leales. Por el contrario, las que no los tienen se venden al mejor postor según convenga la ocasión.

7. Aristóteles impartía sus clases paseando, por esta razón se llamaba peripatéticos a sus alumnos. El profesor Riverola, cuya imaginación y capacidad de inventiva es de sobreabundancia, genera sus mejores ideas paseando alrededor de la mesa.

a lo largo de casi ocho siglos<sup>8</sup>. Sólo cuando se establece un poder estable con los Reyes Católicos, se puede finalizar la reconstrucción de España y acometer otras aventuras mayores.

La supervivencia es posible en tanto haya un poder estable. En el momento que éste se disgregue y que cada cuota de poder quiera prevalecer sobre cada una de las demás y sobre el conjunto de todas ellas, el riesgo de sucumbir como empresa es enorme. Algo así sucede en muchas empresas familiares y también en algunas queridas naciones de la antigua Europa...

La misma idea es aplicable al dinero y aunque, como afirman los Prof. Valero y Lucas<sup>9</sup>, los pactos de dinero son más fácilmente cumplibles, en cuanto las rentabilidades no salen o los números no encajan, se acaba cambiando de propiedad. En esas situaciones sólo con sosiego se puede tomar distancia de los asuntos y ver más allá de la escaramuza diaria, comprender los socios actuales y sus intereses, buscar posibles socios y alternativas, adelantarse a los problemas...

La crisis invita al cambio y el nerviosismo de los resultados a corto plazo o de la necesidad de ver consecuencias positivas de todas las decisiones tomadas empujan a dudar de éstas sistemáticamente y modificar la línea de acción. Esta es una reacción que se contagia con la vista. Un gesto, una mirada, un ligero movimiento en un momento clave son el origen de la duda y la invitación al cambio.

Ni excesiva autoconfianza ni permanente duda e improvisación que son causa de muchas de las equivocaciones que se cometen. La precipitación, la falta de sosiego y de profundidad en el pensamiento y la acción conducen a errores que obligan a reformulaciones o a cambios de rumbo constantes. Se destruye así, rápidamente, el sentido de confianza interna de la organización. La empresa no es una aventura de corto plazo y así, como responsable de su supervivencia, la Titularidad debe tener la constancia lúcida para mantener una estabilidad sin relajamientos controlando adecuadamente el poder, dinero e iniciativa<sup>10</sup>. Se necesita mucho sosiego

para, en caso de ser necesario, tomar decisiones de cierre de líneas de productos, departamentos o incluso la empresa.

Se suele carecer de iniciativa porque la creatividad cuesta, y cuesta porque no se fomentan las condiciones adecuadas para su desarrollo. Las prisas, la falta de la claridad de ideas, la falta de rigor y de profundidad, la falta de tiempo... son tremendamente perjudiciales para la iniciativa. Si nadie en la empresa siembra y establece las condiciones ambientales para que ésta tenga éxito, la existencia de iniciativa se convierte en una mera casualidad.

¿Se atiende debidamente los asuntos de poder y de dinero? ¿Se controla en estos una estabilidad relativa que permita ser constantes, congruentes y templados? ¿Se transmite estabilidad y sosiego a la organización o se mandan señales que alteran y preocupan a los responsables de llevar a cabo el negocio? ¿Hay suficiente sosiego en la organización para ver el largo plazo y las crisis que están por venir? ¿Se piensa y actúa realmente en términos de supervivencia a largo plazo? ¿Se mantiene vigilada la iniciativa para mantenerla viva tras la crisis? ¿Hay una posición clara de dónde están el poder y del dinero? ¿Hasta qué punto la crisis debilita estas posiciones o puede ser la excusa para su reafirmación?

### Conclusiones

El sosiego permite pensar y actuar conforme a la elección de lo que se quiere hacer y cómo se quiere hacer. Este enfoque es aplicable tanto personalmente como en el ámbito de la empresa: si todo está claro las acciones son sosegadas y si hay sosiego en las personas de vértice, el resto de la organización lo percibe, se sosiega y dedica sus mejores cualidades a hacer lo que se tiene que hacer, no a elucubrar lo que habría o no que hacer.

La crisis finalizará y la mayoría de las empresas sobrevivirá, pero la cuestión es ¿quedarán mejor o peor posicionadas para el futuro? ¿Se tiene en cuenta que muchas de las decisiones y acciones que se están tomando durante la crisis para su superación pueden ser

de ayuda o un estorbo para afrontar la siguiente? ¿Se preparan las empresas para afrontar con serenidad y sosiego las épocas de gran crecimiento y de esplendor que embaucan y emborran sin límite? ¿Y para las recesiones que deprimen hasta lo más profundo? O se está preparado para afrontar estas convulsiones o, cuando llegan, la riada del optimismo desbordante o de activismo ilusorio hace imposible cualquier reacción sensata.

Por tanto, es quizá el momento de repasar los modelos de pensamiento de los directivos y empresarios. Confiar demasiado en los modelos técnicos puede equivocar a los dirigentes de las empresas, entre otras razones, porque no se puede parametrizar todo ni se pueden introducir todas las variables de muchos asuntos tan globales. Es preciso prepararse, con sosiego pero con constancia, para ver lo global sin perder de vista el detalle que diferencia a la empresa.

El modelo que se utilice deberá de ser de ayuda para tener en cuenta las crisis que van a llegar, quizás con ciclos más cortos, y trabajar con la mirada puesta en ellas. Van a cambiar los líderes mundiales, se van a modificar las culturas dominantes, va a ser diferente el peso y la importancia relativa de cada moneda, pueden aparecer otras nuevas, van a surgir nuevas reglas de juego... y es preciso tener el suficiente sosiego para intuir y prever las posibles repercusiones de todo esto a largo plazo.

Aplicando estas ideas a las cuatro áreas de gobierno que se utilizan en el modelo de Política de Empresa de los Prof. Valero y Lucas, surgen preguntas como las expuestas en este artículo y pueden constituir una pequeña reflexión que ayude a profesionales, directivos y empresarios en su apasionante labor de dirección de grupos de personas: por qué el sosiego es fundamental a la hora de elegir el futuro y puede ayudar en todo lo concerniente a la estructura directiva y a los procedimientos o sistemas de dirección y por último, cómo puede contribuir el sosiego a la continuidad de la empresa en sus tres facetas institucionales: la iniciativa, el poder y el dinero.

8. "El drama de la formación de España y los españoles", Claudio Sánchez Albornoz, Editorial Barbarroja, Madrid, España, 2008.

9. "El gobierno de la empresa de negocios", Antonio Valero Vicente y José Luis Lucas Tomás, EUNSA, 7ª edición, Pamplona, España, 2007.

10. DGI-114 Las Políticas de inversión de Warren Buffet en Berkshire Hathaway. Caso de la División de IIST. Francisco Moreno Lagrú y José Luis Lucas Tomás, Sevilla, 2002.

Warren Buffet controla desde la central el dinero y el poder, se proporciona así estabilidad para hacer el negocio que se supone que es lo que saben hacer los directivos de sus empresas. La iniciativa en este caso está, en gran parte, en el equipo directivo. Para Buffet es precisamente la valía de ese equipo la razón por la que se compró la empresa.