



**ENRIQUE  
DE SENDAGORTA**

**EL EMPRESARIO  
SERVIDOR-LIDER**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

72

## INDICE

---

### SUMARIO

VERTIENTES OSCURAS DEL  
PANORAMA ECONOMICO AL  
FINALIZAR EL MILENIO

LAS INSTITUCIONES ECONOMICAS  
VISTAS DESDE LA SOCIEDAD

EL ABANDONO MORAL Y LA  
INDIGENCIA DE LOS TIEMPOS. LA  
TAREA DE CAMBIAR

### VISION ASCENDENTE

LOS FINES DE LA EMPRESA

LEGITIMACION DEL PODER.  
DIGNIDAD Y SERVICIO

SERVICIO Y GRANDEZA

LIDERAZGO Y SERVICIO

BIBLIOGRAFIA

NOTA BIOGRAFICA

## SUMARIO

Vivimos el agotamiento de una economía excesivamente individualista. Es patente la necesidad de volver a la confianza, estimular la creatividad y elevar la cooperación en todos los ámbitos del quehacer humano, lo cual exige el ejercicio de valores morales que han tenido poco espacio en un mundo utilitarista, reacio a toda idea de elevación. Somos ricos en cosas y pobres en magnanimidad para abordar tantos graves problemas de los pueblos, de los hombres y de su trabajo.

Un somero examen nos hace ver con preocupación el serio déficit humanístico del pensamiento y de la praxis de las instituciones económicas cuya vitalidad es esencial para la sociedad. Reconociendo su importancia se desconfía de las empresas porque el sistema agudiza sus tendencias apropiatorias, permite demasiados abusos y arrincona a las personas. Por estas y otras razones, el rozamiento social crece y la gente se debilita cultural y moralmente al tiempo que aumenta su temor ante el futuro.

Empresarios, consejeros administradores de sociedades y directores de instituciones económicas podrían cambiar el rumbo de las cosas si se decidieran a comprometerse en actitudes de

verdadero servicio, persiguiendo al tiempo que sus objetivos económicos otros humanísticos dirigidos al perfeccionamiento de los hombres cuyo trabajo es parte de su misma dignidad. Todo cambiará el día que se comprenda que la legitimación del poder empresarial no tiene base suficiente en la mera propiedad del capital, sino que ha de fundamentarse en el afecto a la empresa, en su consideración como valor social, en el servicio eficaz, leal y sostenido de quienes lo ostentan, y en la mejora de la comunidad de personas que la constituyen.

Los líderes solamente serán seguidos en la medida que sean servidores de su comunidad. Esta contagiosa condición llevará a que en las empresas se viva la cooperación y se multiplique la creatividad dentro de un clima de superación y efusividad, atractivo por su riqueza en valores humanos.

## VERTIENTES OSCURAS DEL PANORAMA ECONOMICO AL FINALIZAR EL MILENIO

Las naciones y las empresas en el mundo entero están enzarzadas en guerra económica. El afán de dominio prevalece sobre la cooperación, y más que estimulados, como conviene, estamos con sobredosis de competencia. Es la



lucha de la superproducción ofertada con agresividad creciente en mercados saturados y la del trabajo barato que ataca y es atacado por el establecido, tanto en los frentes de la política como en los abiertos por la globalización, que se presenta como un fenómeno casi cósmico e innegociable. Es la incesante sucesión de concentraciones de empresas grandes en superempresas cada vez más poderosas y omnipresentes que amenazan terminar con todo lo intermedio. En otros planos los gobiernos nacionales y los locales, intervienen beligerantemente en la economía con apoyos fiscales, subvenciones y créditos blandos, rompiendo convenciones de política internacional y buscando aumentar el empleo por vías que aún exacerban más la competencia. Se discuten los términos en que debe enmarcarse la solidaridad, pero se hace muy poco para levantar a los más desfavorecidos. La globalización sin rostro es la referencia y es la coartada.

Con avances fulgurantes en las tecnologías y las comunicaciones, el escenario, con paradojas, complejidades e interdependencias múltiples, contiene aspectos muy positivos para el desarrollo económico, junto con otros negativos para la sociedad porque la fragmentan, hacen crecer las desigualdades y son durísimos

especialmente para aquellos que no encuentran trabajo y para los que caen por razón de los continuos cambios del despliegue de la oferta. El paro crece sin que nadie tenga soluciones válidas para resolver un problema dramático que nos desazona por difícil de aprehender.

Leyendo trabajos relativos a este futuro que ya ha empezado y cuya primera etapa los más optimistas la prolongan al menos hasta dentro de veinte años, se encuentran expresiones seguramente exageradas pero ciertamente pavorosas. Confusión, destrucción (luego, siguiendo a Schumpeter se dice destrucción creativa, pero sin el mismo convencimiento de hace unos años), desaparición de principios de referencia, "achatarramiento" de personas, conflictos y sorpresas de todo tipo. En muchas empresas se vive simultáneamente la prosecución del dominio y el miedo a desaparecer. Piénsese en las concentraciones de bancos internacionales, de industrias aeroespaciales, automovilísticas, de comunicaciones, químicas, farmacéuticas y de tantas otras que se producen en un fluir constante de acontecimientos desproporcionados que afectan a millones de personas. Desgraciadamente el clima cultural-moral tan degradado al que

hemos llegado vicia el sentido de la libertad y no propicia soluciones de armonía.

Uno de mis autores admirados, Charles Handy, amante de paradojas y lleno de claridades, dice llamándonos a la acción: "O pensamos con la mayor seriedad y prioridad en las nuevas formas de trabajo y propiedad con todas sus implicaciones, o amaneceremos un día en un paisaje de desolación".

No me atrevo a decirles con contundencia que tales imágenes y avisos son alarmantes en exceso y que no adelantan una realidad plausible, pero indudablemente sería un engaño afirmar que podremos acertar como empresarios sin revisar a fondo las actitudes, y los modos propios de años pasados. El cambio ha sido una realidad permanente en la vida empresarial, pero en circunstancias y tiempos anteriores, los márgenes de maniobra eran mayores, teníamos bastante confianza en el potencial de los nuevos sistemas de "management" y pensábamos que nuestras organizaciones eran sobradamente capaces de evolucionar adaptativamente para avanzar en el tiempo sin grandes sobresaltos. El crecimiento económico seguía dando de sí lo suficiente para aumentar el empleo, los salarios y las prestaciones sociales y los presupuestos del Estado, con lo que los políticos podrían con-

tinuar con el más de lo mismo, ajustando el acuerdo social, quizás un poco más complicado cada año. Mientras tanto los empresarios podíamos trabajar con una cierta continuidad aunque ya en los años setenta había señales que anticipaban lo que estamos viviendo.

Hoy todo ha cambiado y está cambiando con tales disimilitudes que casi nos conviene olvidar muchas de las cosas que entonces nos sirvieron. Sabemos que el futuro no será ya una extrapolación del pasado, cuando los planes estratégicos de un año se hacían sobre la misma falsilla que los del anterior. Vemos además con claridad que no se trata solamente de los equilibrios macroeconómicos, de la globalización y de la tecnología, sino también del estancamiento demo-gráfico, de la saciedad material de las poblaciones económicamente desarrolladas, de la complejidad exacerbada y de la interdependencia de factores que antes eran, o nos parecían, remotos e indiferentes y hoy están cobrando una importancia inminente que no podemos calibrar.

Con todo esto que resulta de cualquier análisis serio, podemos decir que las confrontaciones en el seno de las naciones y en el campo internacional, tanto en lo político como en lo socio-económico, serán duras porque está en juego el sentido de la riqueza, la razón del



poder, la solidaridad humana, el trabajo como valor y en definitiva, la primacía del hombre.

Podríamos cerrar los ojos a los hechos e instalarnos en un mundo de sueños utópicos, y también podríamos dejarnos llevar a una violenta, o a una ensimismada, negación de la sociedad y del momento histórico que nos ha tocado vivir. Pero éstas no serían posturas realistas aceptables, porque si las empresas sirven, aún cuando podrían superarse en mucho, y los empresarios, con sus errores, han realizado una labor prodigiosa donde han podido trabajar, no es infundada la esperanza de su renovada contribución a un mundo económico, cultural y moralmente mejor.

## LAS INSTITUCIONES ECONOMICAS VISTAS DESDE LA SOCIEDAD

Nos preguntamos cómo resolver tantos y tan graves problemas e indefectiblemente llegamos a que habría que empezar por la mejora del mismo hombre, y continuar por el perfeccionamiento humanístico de las organizaciones económicas de que tratamos, construyendo sobre ellas, pero transformándolas en su interior para que puedan merecer, ganar y mantener en el tiempo la confianza y el respaldo público. Porque, como es fácil de ver, la

gente, por distintos motivos y sentimientos y aunque no vislumbre algo mejor, desconfía de instituciones y empresas, tanto si son del Estado como si son privadas. Los gobiernos, las sociedades mercantiles, los sindicatos y los medios de comunicación nos dominan pero no tienen apoyo seguro ni el asentimiento interior de las personas sino muy limitadamente. Esta importante brecha que aumenta rozamientos de todo tipo y resta virtualidad a la potencia de bien que debería emanar de aquellas instituciones, habría de ser eliminada en todo lo posible yendo a las verdaderas causas que la originan.

En el caso de las empresas, el aprecio positivo, y las sospechas, negativas, que les afectan por parte del público son de todo tipo. Se admite que obtengan beneficios pero sólo cuando la competencia con otras sea palpable y a ser posible feroz. Se les exige aumentar el empleo y se les toma cuenta del creado, pero las leyes, la burocracia y los sindicatos regulan condicionalmente, constrictivamente y con desconfianza su facultad de contratar o despedir personas. Se realizan desde años atrás incesantes informes sobre cómo mejorar su gobierno, se emiten recomendaciones sobre la estructura y el funcionamiento de los Consejos de Administración y se crean entidades de vigi-

lancia de las operaciones financieras, porque se detectan, con escándalo, frecuentes abusos del poder.

La gente piensa, generalizando, que en la normalidad de los negocios hay demasiados desaprensivos.

En otro orden de cosas, que también afectan a las empresas, es bien cierto que nos debemos felicitar por la prioridad cultural de todo cuanto toca al cuidado y perfeccionamiento de la naturaleza con cada aportación humana. Sin embargo, dado el predicamento de los profetas de catástrofes y la agresividad de las organizaciones ecologistas, los portavoces sociales y los medios de comunicación se sienten más seguros voceando, a veces con razón y otras sin datos contrastados ni conocimiento de causa, los efectos negativos, reales o imaginarios, de cada nueva infraestructura o unidad de producción.

Nadie discute que el sistema económico ha de estar siempre contenido por un firme marco jurídico que lo coloque al servicio de la comunidad; sin embargo la politización de cualquier cuestión y el afán de inter-vención gubernamental dan lugar a tal arborescencia legislativa y burocrática que se hace complica-

dísimo el trabajo de los empresarios. El hombre de negocios es muchas veces “el malo de la película” y sus pasos son objeto de exámenes poco simpáticos, más caucionales que constructivos. En dos palabras: se quiere que las empresas crezcan y se hagan más fuertes para multi-plicar la riqueza y el trabajo, pero se sospecha de su poder, de sus posibles abusos y de su actitud apropiadora.

La verdad es que esta desconfianza generalizada respecto a los actores de la economía no es infundada y viene de lejos. Efectivamente, no es fácil cohonestar la buena imagen pública con la maximización a ultranza de los beneficios, ni legitimar el poder por la sola propiedad, ni dejar a un lado como accidentes de poca monta los desastres ecológicos o cerrar los ojos a las desdichas que el puro mercado puede acarrear a personas y pueblos. Y aunque es mucho más difícil, por no decir imposible, ocultar los errores, no ya los teóricos sino los prácticos muy reales del socialismo, sus abusos totalitarios, y su “fatal arrogancia” racionalista, queda, en mucha gente corriente, el eco de su insulto cuando afirma que la iniciativa privada sólo es capaz de interesarse por fines privados.



En plena depresión de 1930, Bernanos hacía una terrible denuncia que hoy sigue vigente con las variantes propias del paso del tiempo. “Manos humanas, -decía- que parecen separadas del hombre, viviendo su propia vida, extrañas al hombre pensante de los manuales de filosofía. Las manos de una futura civilización edificada por manos termitas”. En los mismos años Keynes adoptaba el aire más cínico para describir la situación socio económica y recomendaba soluciones basadas en “la avaricia, la usura y la precaución”; remachaba la idea diciendo: “Las consideraciones éticas no son solamente irrelevantes, son una rémora grave”. Y en la otra vertiente ideológica, Kloester, por boca de uno de sus personajes, definía con horror lo que el hombre era en el sistema comunista: el cociente de la división de un millón de hombres por la cifra de un millón.

Parecía determinado y determinante que las líneas básicas para la conducción de la economía tenían que ser inhumanas o al menos amorales, lo cual sublevaba cualquier conciencia sensible. Gandhi se preguntaba con desesperado sarcasmo cómo era posible soñar con sistemas tan perfectos que nadie necesitase ser bueno. “¿Para qué pedir virtudes si

lo que se necesita es racionalidad científica y competencia técnica?”.

Pasaron años, atrás quedó la segunda guerra mundial y el gran desengaño consecuencia del exceso de confianza en la capacidad de la ciencia y la técnica para, por sí mismas, salvar al hombre y llevarle a unos nuevos tiempos de felicidad. Occidente no quiso entrar en las cuestiones de fondo y se quedó en la persecución individualista de lo material: el “homo economicus” prevaleció sobre el “homo civilis” y los espacios de solidaridad se abandonaron en poder del Estado.

A pesar del gran avance económico general de occidente, y del estruendoso derrumbamiento del comunismo y de los socialismos del Este que demostró la indiscutible superioridad de la libertad sobre la planificación estatal, quedaron disarmonías profundas y el hecho indiscutible del rechazo de cualquier sistema económico que no sirva al hombre en su totalidad. Se presiente sobre todo que no basta la libertad política y la economía libre si su desarrollo se hace sobre una cultura individualista que prefiere la indiferenciación ética a la búsqueda de la verdad y del bien común. Este mismo bien común al que apelábamos en el pasado como objetivo social, es olvidado y reducido a un interés general que sería el



vector resultante de la suma de todos los vectores que representan intereses individuales. Algo así como el egoísmo estadístico colectivo: incierto y tendente a no significar nada.

## EL ABANDONO MORAL Y LA INDIGENCIA DE LOS TIEMPOS. LA TAREA DE CAMBIAR

Ha sido evidentemente muy pobre la acogida que los responsables de la política, de las instituciones y de los negocios han dado a la idea de aprender y practicar lo primordial que es hacer el bien, porque, como dice Rafael Alvira, hemos llegado a un entorno que se conforma con cualquier cosa: "poco a poco, y sin darnos cuenta, con la justificación del triunfo y del no arruinarse y del no ser ingenuos, hemos construido una sociedad del mal". Esta sociedad rechaza la unión de competitividad y conciencia; aunque haya puesto de moda la "business ethics" de la casuística y de la imagen, aparta o difumina el concepto y la palabra ética cuando se tratan los problemas de verdadera importancia.

El sentimiento de que algo no va bien es evidente. Aún sin tener en cuenta los casos extremos de inmoralidad flagrante, muchos de

ellos bien conocidos y recientes, la gente percibe los efectos perversos del sistema cuando la persecución de máximos económicos no va contenida por límites morales y acompañada por la voluntad de contribución al enriquecimiento del ser humano en todas sus facetas.

Los empresarios, por ejemplo, en esa implacable competencia a que me refería, nos hemos de enfrentar a veces con decisiones que se plantean como necesarias para la supervivencia, y lo son frecuentemente aunque no siempre. Me refiero a las fusiones, modernizaciones, reestructuraciones y "down sizing", tan al día, para bajar costes y obtener mayor productividad. A veces se ponderan alternativas menos dolorosas, pero casi siempre, los procesos, los imparables procesos, llevan a que los hombres sean pospuestos al aumento de la cuota de mercado, a la prosecución de beneficios siempre crecientes, al posicionamiento en el "ranking" que sea, o al prestigio de la imagen y a las ganancias especulativas en la bolsa de valores que, muchas veces, son disfrutadas en primer lugar por los mismos directivos que acordaron aquellos movimientos.

El juicio es difícil porque las situaciones son complejas y no se conocen las intenciones reales de los decisores, pero para el común de

la gente la sospecha enturbia la limpieza de aquellos razonamientos económicos presentados como impecables.

Cierto que estamos en un sistema que en lo técnico, financiero y comercial es cada vez más abierto -falta mucho para que se pueda decir con propiedad que es global- y que en él juegan muchas empresas, nuevas formas de trabajo, y posibilidades antes inéditas, pero también es cierto que esa complejidad, que es la misma vida, no puede justificar omisiones ni ser parapeto para eludir esfuerzos tendentes a crear trabajo y a evitar las decisiones más penosas: aquellas que llevan a hombres y mujeres al desempleo o a la exclusión social. Otras veces falta valor para denunciar y para cortar corruptelas, que devienen luego en graves corrupciones, por no enajenarnos la voluntad de un gobernante, del presidente de una sociedad, de un primer ejecutivo o de un gran cliente. Al final nuestra debilidad sumada a las de otros, permite que se den y se reproduzcan muchas historias vergonzosas. Ya casi nadie considera aquella afirmación de Bernanos en su libro "Para qué la libertad": "La mayor desgracia que puede ocurrir a un hombre o a una institución es cometer la injusticia aunque fuera provechosa".

Son muchísimos los avisos con autoridad como los citados y las situaciones que nos hacen ver que por encima del mercado tenemos tareas ético-políticas ineludibles y sin embargo seguimos empeñados terca y ciegamente en dar prioridad absoluta a la eficacia económica, al crecimiento cuantitativo, al tener más cosas y al éxito visible como signos inconfundibles del progreso humano. De ahí ese sentimiento de encontrarnos sin salida que expresa Francis Fukuyama: "El fin de la historia será un tiempo triste. La lucha por ser reconocido, el jugarse la propia vida por fines abstractos, las guerras ideológicas que exigían audacia, valor, idealismo e imaginación serán sustituidas por el cálculo económico, la resolución sin fin de problemas tecnológicos, las preocupaciones ecológicas y la satisfacción de demandas sofisticadas sin objeto". Tiempos indigentes los llama Jesús Arellano en un poema que empieza con el verso: ¿Ya el vino..... para qué!

Pues bien. Ésta es la tarea: cambiar la deprimente situación anímica descrita, abandonar caminos tan poco atractivos y tan sin salida, recrear decididamente valores éticos y estéticos en nuestras formas de trabajo, apelando a la dignidad innata del hombre, esto es, a su vocación radical de servicio, ahogada hoy por



las solicitudes del éxito y del dinero. Es fundamental conquistar confianza y soporte público e integrar las voluntades en espacios de cooperación que serán siempre infinitamente más creativos que los de fricción permanente a que nos lleva el puro economicismo.

Se nos puede preguntar quién, en la normal situación de presión por el dinero, hará caso de planteamientos elevados y qué efectos pueden producir acciones aisladas. A lo cual decimos que, sería erróneo e injusto no reconocer entre los actuales responsables de la economía y de sus instituciones a muchas personas sensibles a los problemas expresados que precisamente hacen que muchas cosas marchen razonablemente, aunque pudieran ir mejor. No podemos hacer un juicio general y escéptico respecto a los dirigentes, pero es que además decimos, con grandísima esperanza en los hombres, que entre ellos y entre los que van llegando habrá más de uno que alcance una visión superior y que desde algunas grandes instituciones y desde otras menos grandes pero influyentes, se vincule no sólo a la creación de riqueza, sino también, más comprometidamente, al servicio de los hombres cuyo trabajo es parte esencial de su dignidad, y a la mejora de las empresas como importantísimos activos sociales. Estos servidores serán los líderes que podrán

sacarnos de ese triste, casi determinado, fin de la historia que describe Fukuyama.

## VISION ASCENDENTE

Para la batalla de la competencia, de la tecnología, de los intereses interdependientes, y de la complejidad de que venimos hablando, los grandes "gurús" del "management" exponen ideas que empiezan por las más evidentes respecto a los medios meramente técnicos recomendados para sobrevivir y, en ocasiones, siguen con interesantes reflexiones, experiencias y conclusiones de mayor calado. En general son pocos los que profundizan en serio y sobrepasan la barrera de una especie de pudor o de voluntaria negación de lo elevado, que les impide adentrarse en las cuestiones "divergentes", como diría Schumacher, que son las verdaderamente importantes porque radican en el hombre como sujeto creativo y en la forma de concebir sus medios de acción y su relación con otros hombres.

Así en su panoplia de buenos consejos encontramos recomendaciones de flexibilidad, adaptabilidad, sensibilidad, permeabilidad, etc. Siguen otros, estupendos, parecidos a los que hombres y mujeres recibimos todos los días para mantener una agradable presencia



física y una buena conciencia ecológica: todo ha de ser escueto, "lean", sin grasas, sin humo y sin desperdicios. Luego nos dicen que hay que enterrar todo lo débil o blando; no conmove por los perdedores, reestructurar, achicar, cortar, abreviar, eliminar estratos organizativos intermedios, etc.; y hay que ser el primero, porque el segundo es el primer perdedor. Siguen las autoridades en estas materias con incitaciones a repensar y reinventar la empresa, los productos, las organizaciones, las operaciones o el marketing, y con fuertes toques de atención respecto a la necesidad bien sabida de especializarse más y más para sobrevivir globalmente: vender muchísimo de casi nada. Aquellas recomendaciones son efectivamente realistas, y algunas veces ineludibles, pero ante ellas, tan suficientes en ocasiones o tan perdonavidas, no podemos ocultar una cierta ironía, un poco de escepticismo y bastante temor, aunque se nos asegure que la destrucción inherente a la competencia global será a medio plazo constructiva.

También todos insisten en que hay que encontrar nuevas oportunidades y para ello buscarlas esforzada y metódicamente. Es clarísimo que hay que innovar y salirse del "adversary trade", de la burda lucha de

precios, porque, si toda la estrategia se dirige a bajar costos y competir con precios, los concurrentes responderán con estrategias parecidas, bajando costos y precios con lo que todos estarán como al principio, en rumbo de colisión, dispuestos a iniciar nuevos ciclos de embates mortíferos y ruinosos. Por esta razón y más en estos tiempos, la creatividad es sin duda el más sobresaliente imperativo económico y ético de las empresas, que han de salirse de los caminos trillados y de las soluciones de contenido solamente negativo. Con la creatividad estamos ya tocando el porqué del servidor-líder al que va dirigido todo mi pensamiento en este trabajo.

Los profesores Collins y Porras, autores del libro cuyo título "Built to last", un acertadísimo lema, nos dicen que tras la historia de las mejores empresas americanas del siglo, de las más cualificadas y queridas, siempre hay unos valores sostenidos perseverantemente como anclajes firmes de su quehacer, siendo por otra parte sumamente abiertas a los cambios de todo lo demás para aprovechar el viento del progreso. Ser pioneros mundiales en aviación, contribuir a mejorar la calidad de vida con la tecnología, aliviar el dolor y curar enfermedades, ser punteros en contribuciones originales, hacer feliz a la gente, forman parte

de los principios nucleares que muestran la magnanimidad de compañías como Boeing, General Electric, Merck, Hewlet Pakard, Walt Disney, etc... que no fueron propulsadas a su formidable crecimiento y a su excelencia por la sola maximización de beneficios, ni por el carisma de grandes líderes, ni por ideas geniales, sino por la persistencia en fines como los ejemplificados, y por la firmeza en unos principios motores de valor multiplicador. Con la mayor frecuencia, estos valores fueron y son humanísticos: contribuir activamente a mejorar a las personas, estimular la iniciativa, regirse por la meritocracia, dar al público servicios absolutamente fiables, confiar en la fuerza de los empleados, descentralizar para que fructifique la capacidad creativa y la productividad, etc. En las grandes compañías americanas estudiadas por los profesores citados, y vistas como las de mayor éxito, cuando tratan y ponderan la obtención de resultados como valor, dan explícitamente la siguiente prelación; las personas son antes que los productos y éstos antes que el beneficio. Sólo alguna compañía aislada iguala el rango de los tres propósitos. En la historia de cada empresa es trascendental la identificación de sus valores nucleares y la determinación posterior de cuáles guiarán su futuro; se trata de asunto de primerísima importancia que corresponde, sin

lugar a dudas, a la más alta instancia del gobierno empresarial.

Arie de Geus, como el mismo Drucker, insiste en no poner el acento en la jerarquía y el control, sino en lo existencial, en lo viviente de la empresa, en la capacidad sensitiva, en el sentido de identidad y de cohesión, perfectamente compatibles con una cierta laxitud interna que deje espacio para las iniciativas, incluso para alguna "excentricidad" que otra.

Y, siguiendo el recorrido, "Trust", confianza, es la consigna de Fukuyama, porque supone vida que lubrica todos los procesos económicos y es esencial para la cooperación y la sociabilidad. Handy nos habla del "espíritu hambriento" y por doquier van apareciendo referencias a valores superiores, en la misma estela de Alejandro Llano que nos decía hace años: "La prudencia, la magnanimidad, la fortaleza y la confianza constituyen formas netas de reducir la complejidad y gestionarla. El recurso al ethos, es la salida más directa y rápida del laberinto...".

Cuando, como es frecuente, se nos proponen como ejemplos empresarios y directivos que coronan la codicia y son coronados por un economicismo excluyente de otros fines, haciendo de todo cuanto les rodea instrumento de su propia ascensión, debemos



clamar la necesidad perentoria del mayor número y calidad de personas empeñadas en contribuir a que se formen y desarrollen empresas que sean "comunidades de trabajo, fuentes de riqueza de la sociedad, parte esencial del mismo trabajo, organizaciones con iniciativa y espíritu emprendedor, capaces de coordinar los saberes y esfuerzos humanos con mayor acierto y aprovechamiento", como, para nuestro estímulo y guía, pide la Encíclica papal "Centesimus Annus".

## LOS FINES DE LA EMPRESA

Todos los que hemos tenido responsabilidades empresariales nos preguntamos frecuentemente acerca de la estructura, los medios y la organización de la empresa, y sobre todo, acerca de sus fines. ¿Para qué es una empresa?

Hacer beneficios para continuar haciendo más cosas y mejores no es una mala respuesta porque es positiva en la intención y supone además afirmar un importante punto moral: el beneficio no es un fin en sí mismo aunque sí es esencial. Complementa lo anterior el decir que la empresa no es de sus meros propietarios, de los que ostentan participaciones accionariales que pueden vender o comprar según su conve-

nencia, lo cual, perfectamente válido, nada dice al bien de la comunidad empresarial ni a sus fines ni a las responsabilidades inherentes en todo ello. Está claro que la empresa, la verdadera entidad que está detrás de los títulos, los papeles o los registros electrónicos, no puede pasarse de unos a otros con la facilidad y la neutralidad del tráfico de las cosas y del puro dinero.

Cuando se compran y se venden acciones como se apuesta en el casino por una u otra combinación, todo el juego es de hecho ajeno a la verdadera propiedad. Cuando son los fondos de inversión o de pensiones los accionistas, normalmente en modo alguno consienten en quedarse inmovilizados en activos cuyo riesgo esté creciendo. También cuando los mismos empleados comprando se hacen propietarios, la experiencia demuestra que su fidelidad es muy relativa y que la tendencia a huir de la aventura y vender a terceros suele incluso aumentar. Por eso, la idea de que la sociedad está deviniendo un conjunto de pequeños propietarios accionistas es dudosa si no falsa: a los suscriptores de fondos, seguros, etc... no les importa de qué valores se compone el activo en el balance de aquellos instrumentos de inversión, sino cómo contribuyen al beneficio y seguridad de sus ahorros.



Hay alguna excepción reconocible como es la de los fondos de valores ecológicos para inversores sensibles a las responsabilidades respecto a la naturaleza, y habrá más con una sociedad civil más vibrante. Así con todo, no parece que el público en general vaya muy lejos en la selección de activos para sus seguros y su pensión de jubilación.

Todo ello lleva a considerar, siguiendo una línea ya tradicional, además de a los accionistas, a todos los interesados, a todos los que aquel negocio afecta, a los "stakeholders": empleados, suministradores, clientes, comunidades políticas, etc. Pero tampoco esto cerraría la cuestión sin la presencia de otros principios, porque a los "stakeholders" no accionistas bastaría darles lo justo, esto es lo mínimo, para que no estorben restando más de lo necesario a la cuenta de resultados de la compañía, que no es de ellos, sino de los accionistas. Así, efectivamente la regla sería respetar las exigencias del derecho, las normas fiscales y los medioambientales, cumplir los contratos de trabajo y los comerciales y observar aquellos "deberes éticos que razonablemente sean apropiados para la responsable conducción de los negocios", como dice el informe sobre el gobierno de las Sociedades redactado por una

Comisión Especial a instancias del Gobierno Español.

Este documento en el que hemos buscado alguna nueva luz para el problema más general que nos ocupa supone sin duda un avance institucional y debería ser tomado muy en cuenta especialmente como barrera precautoria contra las malas prácticas y los abusos, pero se queda en uno más de los publicados en Europa.

Apunta también a que la imagen de las empresas españolas, que cumplan la normativa recomendada, sea tan respetable como cualquier otra en cuanto a seriedad en la institucionalización y manifieste rasgos intachablemente capitalistas, evitando manifestaciones de preocupación mayor, por ejemplo por los empleados, que pudieran ser vistas negativamente por los inversionistas internacionales. Por estas preocupaciones los informes referidos son incompletos, por no decir parciales, y no se enfrentan con los verdaderos problemas de la propiedad, de la legitimación del poder ni con los de la cooperación de todos los integrados en la empresa, ni con los del trabajo.

El profesor norteamericano Goodpaster, autoridad en ética de los negocios, sostiene que la empresa como tal, en su propio quehacer, desde su interior, permite, fomenta y

genera acciones con valor moral y que por tanto debe tener mecanismos equivalentes a la conciencia que adviertan e informen sobre lo que es y lo que no es correcto éticamente. Esto es, considera un deber empresarial la institucionalización de aquella "conciencia" para asegurar la vigilancia cautelosa, los exámenes internos dirigidos a conocer las intenciones, los comportamientos y la práctica empresarial. Esta función en bastantes aspectos, va comprendida entre las recomendadas por los referidos informes relativos a los Consejos de Administración, pero lo verdaderamente vital es que cada vocal de aquel órgano superior, para contribuir seriamente al buen gobierno de la empresa, esté imbuido de su misión de servir activamente como cabeza y como conciencia de la comunidad que debe ser toda empresa.

Comprendemos que esto complica la vida y exige el cumplimiento simultáneo de objetivos difíciles y aparentemente contradictorios, pero si además de normas formales, no hay seriedad ética en los principios y en las personas veremos graves circunvalaciones del bien y curiosas interpretaciones de los reglamentos.

Resumiendo los hechos, tras esta mínima disgresión sobre los Consejos de Administración, estamos por tanto en que los

pequeños accionistas e inversores colectivos, preservan su libertad para vender, los inversores especuladores son precisamente vendedores o compradores según sus expectativas de negocio y los empleados, por prudencia, no siempre son socios estables, se pueden ir como accionistas y también como trabajadores o directivos. En cuanto a los otros interesados, tendrán lo que haga falta para su satisfacción, pero nada de lo interno.

Así a la pregunta respecto a lo que es una empresa y a la legitimación del poder de gobernarla, no hay más remedio que contestar que una empresa no es ni puede ser una simple propiedad con personas, sino que debe ser una comunidad de personas que tienen una propiedad. En esa comunidad las personas son de la casa; las empeñadas en la vida de la empresa. Esta puede tener empleados pero son los de fuera; los de dentro no son empleados, son miembros del cuerpo comunitario en el que están los que ponen el capital sin preocupaciones por lo inmediato, los Consejeros que sirven con aptitud y con celo, los que dirigen, los que crean y los que trabajan con apego interior a la comunidad. Este cuerpo busca su propia supervivencia, y la continuidad en su mejora, y siente la satisfacción de participar en un emprendimiento cons-



tructivo y difícil, de tal forma que el producto de la empresa no es sólo lo que la empresa vende y lo que reparte, sino la misma empresa, sujeto pasivo del afecto de la comunidad.

Porque falta el afecto, tampoco es comunidad de empresa la dirección conformista, y adocenada que no propone horizontes nuevos y que se preocupa ante todo de preservar su poder y sus sinecuras sin dar paso a los cambios y a las personas capaces de llevarlos a cabo.

Con esta idea, a la que se sumarían los hombres más creativos y más aptos, la gran realización a la que los empresarios deberíamos aspirar es a desarrollar sociedades muy provechosas, ejemplares por su comportamiento y cohesión interna, admiradas por su carácter sustancial identificable y respetadas más por su "fisiología" que por su "anatomía", empresas con estilo que perduren y sean admiradas por sus logros y servicios. Cambia todo cuando en lugar de pensar solamente en hacer negocio, en maximizar rentas de capital, o producir algo determinado, pensamos, además y principalmente, en dar vida a una empresa y soñamos con ella en el tiempo. Cambia todo cuando el producto final que perseguimos es la misma empresa.

## LEGITIMACION DEL PODER. DIGNIDAD Y SERVICIO

17  
26

La legislación está hoy basada en el principio de que basta la propiedad para legitimar el poder; en tanto los representantes de la propiedad no cometan actos delictivos o no sean derrocados por el voto mayoritario de los titulares accionistas, dichos representantes pueden manejar la empresa a su antojo. Sin embargo tal simplificación no es válida. El poder tiene un buen asiento en la propiedad del capital, pero ni la herencia ni la propiedad por adquisición son bastantes para legitimarlo. Nadie, por la mera propiedad de un paquete de acciones, puede hacer lo que le venga en gana desde una posición de control del poder empresarial. Tenemos ejemplos lamentables, historias de expolios y robos extendidos que demuestran desgraciada y claramente lo que decimos.

El poder en las empresas solamente se legitima por el perfeccionamiento interno, por la riqueza resultante de su ejercicio y por los servicios realizados en todas las vertientes de relación con las personas, con la sociedad y con el entorno. No hay una cosa u otra; todas son necesarias y posibles. El poder se legitima por la aptitud y por el afecto a la empresa fiel-



mente traducido en servicio diligente constante y acertado. Evidentemente conviene y hasta puede ser condicionante, que el afecto legitimador se manifieste en la asunción de los riesgos y esperanzas comunes a los accionistas, de tal modo que en el poder se perciba la voz del propietario servidor.

Está también el problema de la participación de los empleados o de otros interesados en el gobierno de la empresa y aunque es bien claro que ésta no puede funcionar bajo principios democráticos, sí necesita que sus hombres obren en favor de sus fines y para ello dichos fines deben ser conocidos y compartidos. Sólo cuando se comparte la intencionalidad se pueden hacer las cosas bien. En otro caso la empresa sería un mero mecanismo que quedaría inutilizado al primer cambio de condiciones externas. Esta idea ha de estar clavada en las mentes de los directivos y también de los empleados, los cuales han de recibir mensajes definitorios y repetidos, más que en palabras, en actitudes y comportamientos. Los hombres conjugan la creatividad cuando comparten fines y bienes, no cuando se apegan a lo propio excluyente.

El individualismo enfrentado con el compartir representa la lucha más general entre el afán de posesión de cosas y de bienestar

material contra la prudente generosidad de los hombres sabios. Estos construyen; los otros, miembros del mundo de las termitas que decía Bernanos, destruyen la efusividad y con ella cualquier mejora cualitativa de la vida, del trabajo y por tanto, de las empresas. Hoy es la hora de la búsqueda de bienes compartibles y de la lucha contra la autosuficiencia que impide la admiración y el afecto. Con el individualismo y los compartimentos estancos nada germina. Con la libre elección del servir como actitud vital, todo mejora.

Hay una conexión radical entre los conceptos medulares en la empresa de dignidad y de servicio: si algo sirve adecuadamente decimos que es digno. La dignidad de cada uno consiste en servir, y es mayor si el servicio le vincula a un orden superior. El hombre siempre tiene vínculos, no puede evitar estar ligado a algo, y se le conoce en el grado de su dignidad, por la calidad de sus vínculos. Aprovecharse de otros e instrumentalizarlos por sistema rebaja a quien lo hace. Servir a otros para mejorar su condición, sus saberes y su capacidad, para aumentar el valor de su trabajo y hacerles crecer es vincularse a un fin dignísimo y con ello ganar calidad humana y calidad de vida. Servir a otros para que sean mejores, significa potenciarles para una mayor

dignidad que les vinculará a su vez al servicio de los demás. Son espirales fértiles que partiendo de la dignidad de cada uno van propagando el sentido de solidaridad y de cooperación. Como consecuencia, extienden el mismo bienestar cuyas raíces no están en el tener sino en la calidad del ser, y cuya búsqueda en todo no puede ser vista como una obligación sino como un derecho.

## SERVICIO Y GRANDEZA

Cuando al empezar este discurso examinamos los graves problemas masivos que nos asaltan, las tendencias éticas negativas, el egoísmo de hombres y pueblos y la amenazante violencia, nos pudimos dejar arrastrar por el pesimismo y la desesperanza al pasotismo o pensar que un día la alternativa elegida sería la revolución. Sin embargo, sabemos por la historia tantas veces repetida que lo básico para la humanidad, para los hombres como tales, para la verdad, para la cultura y para el bienestar estriba en el esperanzado y decidido empuje incremental de individuos dispuestos a dar, no sólo más de lo que reciben, sino cuanto pueden en el servicio a los demás. Estos líderes servidores son los

motores primarios que pueden enderezar las cosas hacia rumbos mejores.

No se trata ya de mayores análisis intelectuales; lo crítico es incrementar la fuerza volitiva. Flojeamos mucho más por el no querer en serio que por el no saber del todo. En el ámbito de las empresas, lo que más arrastraría a otros sería que aquellos motores primarios, especialmente los miembros de los Consejos de Administración y los altos directivos, tuviesen como voluntad y actitud fundamental la del servicio, no para inmediatamente ganar la cooperación instrumental de los interesados en ella, sino para mejorarla y hacer a sus hombres más aptos y más completos. Esta idea ha sido desarrollada por Robert K. Greenleaf en un libro que se titula "Servant Leadership" y que lleva un subtítulo que expresa el intento de penetrar en la "naturaleza del poder legítimo y de la grandeza". Su autor no teme ser tachado de utópico ni de visionario porque sabe descender a lo práctico para el buen gobierno de instituciones y empresas, radicando su pensamiento en la necesidad de una tensión de los líderes hacia la mejora de los hombres en su trabajo y de una inducción al crecimiento de valores morales, a la efusividad y a la multiplicación cooperativa de capacidades.



Insiste en que los líderes, los que lo merecen y de hecho son seguidos libremente por otros, no los jefes que se hacen decir líderes, son vistos primero como servidores porque realmente lo son desde el fondo de su ser. Su vocación, es la del "Ich dien" de la casa Hannover que figura en el escudo de Inglaterra, la de Maeztu cuando dice que la aristocracia de los tiempos modernos es la de aquellos que "buscan no sólo la mejora material de sus conciudadanos, sino su ennoblecimiento por el trabajo" y la de Ortega cuando afirma que a las personas de selección "no les sabe su vida si no la hacen consistir en servicio a algo trascendente".

Greenleaf enuncia lo que él llama un nuevo principio moral: "la única autoridad que merece nuestra lealtad es la que se reconoce y se da al líder en respuesta a y en proporción con, la estatura del líder como servidor". Resulta de ello que nadie seguirá, salvo por coacción, a quien no sea servidor y por tanto las instituciones, en un mundo libre, serán viables solamente si son conducidas por quienes pongan en primer lugar el servicio, el aumento del valor social de aquellas y la mejora de los hombres. Teoría a contraccorriente de lo que se lleva y que, por lo mismo

apenas despertará alguna sonrisa condescendiente.

En cambio se acepta sin más, la alternativa del pasotismo: cerrar los ojos, huir de lo exigente para gozar de la vida, "¡carpe diem!", y olvidar a los que podrían haber recibido nuestra ayuda, a los muchos Martín Fierro que se quejan: "Soy la liebre o soy el galgo/ asígn los tiempos andan,/ pero también lo que mandan/ debieran cuidarnos algo".

O la alternativa de la abdicación: retirarse del centro de los conflictos, y no hacer nada que no sea moderado, mientras se disfruta del "statu quo" que a fuerza de protegerlo con cautela pasiva, también se perderá.

Pues bien, a pesar de aquellas sonrisas escépticas que decía, está claro que no hay otro camino si no es el del reconocimiento de que tanto como el fin económico importa el modo de lograrlo. Importa la empresa como activo social y los hombres perfeccionándose en el mismo trabajo y en la cooperación con competencia vitalizadora. Para el líder servidor las omisiones, los descuidos, la falta de previsión, el abandono de metas elevadas, son absolutamente impropios, pero tampoco se piense que vive en un mundo ilusorio para el que es sustancial la perfección; él lucha infatigablemente por mejorar su comunidad de per-



sonas y su círculo de acción más o menos extenso; lo suyo es servir como mejor pueda, sabiamente, no óptimamente.

En "El Mito de Sísifo", el condenado por los dioses a subir una roca a la cima de un monte desde donde una y otra vez la enorme piedra cae hasta el valle, nos es mostrado por Albert Camus en un momento de su caminar a buscarla para reemprender sin respiro una nueva extenuante subida. Sísifo se dice a sí mismo que subirá la roca y si cae la volverá a subir otra y otra vez. Piensa que "la paz se encuentra en el calor del combate".

Sísifo, a fin de cuentas no podía cambiar su quehacer a otro más creativo y en su respuesta falta luz de ser trascendente, pero nos dice muy bien que lo valioso es procurar la meta, hacer el esfuerzo para lograrla y repetirlo aceptando las realidades con que vivimos. Ni retirarse, ni revolve en sueños imposibles: hacer lo que sea más noble. No lo nobilísimo imposible sino lo más noble posible.

## LIDERAZGO Y SERVICIO

En el servidor líder todo empieza por un querer abierto a una vocación de ejemplaridad, de aristocracia de servicio, y de hermandad humana. La ascensión prosigue

cuando el líder toma sobre sí los problemas de su comunidad e incansablemente continua con la atención, con el escuchar y con el respaldar a otros que primero admiran y luego, orientada su voluntad por el ejemplo, también se unen a los que quieren servir.

El comportamiento contrario es más destructivo que los ataques frontales a la empresa. Todos tenemos experiencia de la huida de los asuntos comprometidos, tan frecuente en las empresas, en las grandes instituciones y más aún en el Gobierno. El procedimiento para no resolver es sencillo: se piden nuevos informes, se mandan copias a muchos, se convocan reuniones, se aplica "el poder del pensamiento negativo" y si no queda archivada la molesta cuestión, se hacen nuevos análisis y consultas para reiniciar el ciclo de las demoras justificadas. Recuerdo una recomendación muy cínica, dicha medio en broma medio en serio, que corría por la Administración del Estado hace años: "Cuando te llegue cualquier papel lo primero que has de preguntarte es: ¿A quién le endilgo yo esto?". No se acepta el empujar la roca y la consigna implícita es evitar por todos los medios estar en el centro de la batalla. El servidor líder jamás la sigue ni se conforma con cualquier otra forma de huida. El mimetismo

es una de ellas: si los demás llegan a un cierto punto en el reconocimiento de deberes conviene hacer algo parecido, pero no hay por qué superarlo.

En los grandes líderes de la historia no hay ni huidas a lo fácil ni mimetismos: ellos señalaban con claridad y certeza el objetivo a lograr y reiteraban su compromiso una y otra vez. Analizaban hasta donde podían, se hacían ayudar y contagiaban ayudando, preparaban con prudencia lo posible y luego emprendían la acción según su intuición y vocación. La inteligencia y la pericia, absolutamente básicas, volaban sobre voluntades firmemente resueltas.

Es bien cierto que la cultura de hoy hace todo bastante borroso. Cuando lo militar y lo aventurado sobresalía y se aceptaban con determinación riesgos y penalidades, los líderes servidores se dibujaban con perfiles nítidos. Lo mejor de la historia fue escrito por hombres y mujeres que, con alto precio personal, tomaron sobre sí emprendimientos casi imposibles. Aquellos líderes sabían proponer "Yo voy.- Venid conmigo", y la gente seguía con orgullo. No hay otra forma de entender a Alejandro, ni a Cortés ni a Teresa ni a los grandes nautas y cosmógrafos que realizaron inter-minables singladuras desesperadas antes

de llegar a las "tierras incógnitas", ni a los que hemos visto iniciar una nueva era para la humanidad al pisar la luna. Con dosis variables de idealismo, realismo, osadía, cálculo, tenacidad y valor, los líderes a que nos referimos respaldaban a sus capitanes y seguidores, contaban con ellos, les corregían, les escuchaban y les honraban.

El problema más grave y difícil cuyo enfoque desde la empresa necesita liderazgo es el del empleo. La tecnología abrevia quehaceres, la productividad exige constantes afinamientos, la especialización recomienda reducir áreas de actuación y los productos cambian, con lo que las personas que quedan cristalizadas en lo obsoleto y pierden agilidad profesional, en el término de pocos años pasan de ser propulsores a ser rémoras. Ellas saben que esto es cierto, pero no pueden aceptar ser la primera variable que, cuando las cosas vienen mal, se ajusta lo necesario para restablecer el equilibrio económico perdido. Todas sienten el frío egoísmo de la empresa: los que se van, pregonan la injusticia, y entre los que se quedan, queda establecida la desconfianza, la lealtad pasa a ser un recuerdo dudoso, cunde la desmoralización y baja el rendimiento; el propósito latente es cambiar de empleo a la primera ocasión propicia. Pero aún con todo,



la empresa se puede ver forzada a cortar para pervivir, porque la realidad es tozuda y las situaciones se hacen a veces imposibles.

Bien se ve que en este campo no cabe la imprevisión ni la desidia y menos aún la frivolidad en las decisiones. Los miembros del Consejo de Administración, los directores, los que tengan vocación de servir y liderar, han de conocer bien el problema, contribuir con ideas, establecer políticas y tomar medidas inteligentes planeadas con anticipación. Guardar de los tiempos malos para los buenos, cambiar oportunamente, formar poniendo el acento en lo básico de las personas, en la fuerza moral y en los saberes no circunstanciales, sino más permanentes, capacitar para lo distinto, otear constantemente el futuro y no aceptar el fácil cosechar campos antiguos sin preparar otros nuevos. Y además de todo esto, lograr y mantener la creatividad que sólo se desarrolla cuando hay cooperación de unos con otros, y responsabilidad solidaria de todos, valores que se adquieren poco a poco con la entrega primera de los líderes servidores que encienden el ambiente y son catalizadores de reacciones creativas en todos los niveles.

No prever problemas como el referido del empleo, quedarse en posición de circunvalar deberes, procurar llegar el último a las situa-

ciones de peligro, conformarse con exigencias parecidas a las de los demás, no alterar la tranquilidad con ideas exigentes, no explicitar compromisos, no escuchar a los colaboradores..., son reglas seguras para perder la consideración. El líder contrariamente otea atentamente el futuro, da la cara para ayudar en toda ocasión, aspira a más y lo propone, escucha y manifiesta sus metas, deja su puerta abierta, se acerca a los suyos, les pregunta, se entera de sus dificultades y las asume como propias.

Aunque otros valores sean tanto o más importantes, quiero insistir en que el escuchar es una de las características básicas de todo líder que para serlo ha de empezar por servir. Porque quiere también el mejoramiento de los demás el líder busca las razones de otros gastándose en la escucha más de lo que sería necesario para lograr el mero propósito informativo. Su actuación es opuesta a la de Creón, el rey Tebas, que a toda costa, sordo a la razón y a los más elementales sentimientos, quiere castigar a Antígona decidida a cumplir el deber de sepultar a su hermano aún contra la voluntad del rey que lo prohíbe. Un familiar dice a Creón: "... podría suceder que otro estuviera en poder de una buena idea ... no es nada vergonzoso que un hombre, aunque sea

sabio, aprenda mucho de otros... ". Pero Creón no acepta: "¿He de gobernar, pues, este país por otro o por mí?" pregunta. El familiar le contesta: "No hay ciudad que sea de un solo hombre". Creón se afirma con dureza: "¿No es lo usual que el poder sobre la ciudad sea del que es dueño de ella?", pero recibe la respuesta clarísima y definitiva: "Ciertamente en un país desierto podrías gobernar tú sólo".

Pues bien, este Creón que resulta tan estúpido, ciego de prepotencia y así fácilmente condenable, es bastante corriente entre nosotros. Hay gente alta que no escucha, que no acepta la disciplina de aprender a hacerlo; Creones absolutamente incapacitados para el liderazgo y que además desaprovechan las ocasiones de reforzar a los que quieren hablar.

Todos recordamos alguna vez salir crecidos de entrevistas con superiores que nos dejaron hablar, que escucharon nuestra opinión y nuestros argumentos. Este reforzarse como consecuencia de la escucha del líder es un escalón hacia la condición superior de servidor comprometido y no pocas veces, cuando hay madera, hacia la de líder. Pero vuelvo a insistir, el líder a que me refiero no es el carismático y total, sino el que se hace seguir en asuntos de gran enjundia o en otros menores no necesariamente brillantes.

No siempre las cosas salen a la perfección. Incluso muchas veces salen mal porque en el combate que decíamos no estamos seguros de cómo actuar y nadie garantiza el acierto. Pero el que quiere servir y toma sus decisiones no sólo con profesionalidad sino también con intención limpia y lucha por lo mejor a su alcance, si finalmente no consigue su propósito no se desespera ni abandona. En la siguiente ocasión lo hará mejor, servirá con mayor sabiduría, con más afinada previsión y con crecida voluntad.

En la vida de toda persona, más si ha tenido altas responsabilidades, hay aciertos, errores y secuencias menos claras, pero se ve siempre la luz cuando la intención fue correcta y limpios los medios utilizados. El producto final, los resultados y la eficacia son importantísimos, pero el camino, el servicio, la consideración del trabajo como valor para los que lo hacen, la cooperación y la mejora de los hombres son igualmente esenciales para la empresa y para el líder.

## BIBLIOGRAFIA

ALVIRA, Rafael, *Dimensiones de la voluntad*, Dossat, Madrid, 1988.



BERNANOS, Georges, *La libertad, ¿Para qué?* Hachette, Buenos Aires, 1955.

CALDERON, Reyes, *Armonía de intereses y modernidad*, Civitas, Madrid, 1997.

FUKUYAMA, Francis, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, New York, 1995.

GREENLEAF, Robert K., *Servant Leadership*, Paulist Press, New York, 1977.

GOODPASTER, Kenneth E., Servicios de Documentación del Instituto Empresa y Humanismo, n° 38.

HANDY, Charles, *The hungry spirit: beyond capitalism - a quest for purpose in the modern world*, Hutchinson, Londres, 1997.

*Beyond certainty: the changing worlds of organizations*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

*The age of paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

JOUVENEL, Bertrand de, *La civilisation de puissance*, Fayard, París, 1976. JUAN PABLO II, *Encíclicas de Juan Pablo II*, Edibesa, Madrid, 1995.

KOSLOWSKI, Peter, *La ética del capitalismo*, Rialp, Madrid, 1997.

LLANO, Alejandro, *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, 1989.

MAEZTU, Ramiro de, *El sentido reverencial del dinero*, Editora Nacional, Madrid, 1957.

MILLAN PUELLES, Antonio, *La libre afirmación de nuestro ser: una fundamentación de la ética realista*, Rialp, Madrid, 1994. *Ética y realismo*, Rialp, Madrid, 1996.

NOVAK, Michael, *The Catholic ethic and the spirit of capitalism*, the Free Press, New York, 1993.

ORTEGA Y GASSET, José, *Obras Completas*, Alianza, Madrid, 1983.

SCHUMACHER, E.F., *Lo pequeño es hermoso*, Tursen, Madrid, 1994.

SUAREZ FERNANDEZ, Luis, *Corrientes del pensamiento histó-rico*, Eunsa, Pamplona, 1996.

TERMES, Rafael, *Desde la libertad*, Eilea, Madrid, 1997.

## NOTA BIOGRAFICA

Enrique de Sendagorta es Doctor Ingeniero Naval por la Escuela Superior de Ingenieros Navales de Madrid (1948). Inició su actividad profesional en la Sociedad Española de

Construcción Naval. En el año 1956 fundó la Sociedad de Ingeniería SENER, que dirigió y presidió durante los cinco primeros años. Socio principal y consejero hasta 1986, desde cuya fecha es Presidente.

En el año 1958 fundó y dirigió la Asociación de Astilleros Construnaves. Fue Director General de Comercio Exterior y posteriormente Director General de Expansión Comercial en el Ministerio de Comercio (1960 a 1963). Fue Presidente de la Comisión de Bienes de Equipo del Plan de Desarrollo Español, Vocal del Consejo de la Junta de Energía Nuclear y Consejero de varias empresas estatales españolas. Presidió la Asociación de Ingenieros Navales desde 1963 a 1969.

Desde 1963 a 1968 fue primer ejecutivo Consejero Director General de la Sociedad Española de Construcción Naval. Desde su fundación en 1968 hasta 1976 fue presidente

Ejecutivo de Petróleos del Norte, S.A. (PETRONOR).

En enero de 1976 se incorporó al Banco de Vizcaya como Consejero Delegado. Fue nombrado Vicepresidente del Consejo de Administración de dicho Banco en noviembre de 1978. Desde enero de 1983 fue Presidente del Banco de Financiación Industrial (INDUBAN), filial del Banco de Vizcaya, hasta la fusión de este con el Banco de Bilbao. Consejero del BBV hasta 1995.

Ha sido Consejero de varias compañías privadas y de las navieras Artola, Ybarra y Cía, y Naviera Vizcaína.

En la actualidad es Presidente de Sener, Presidente de Honor y Consejero de PETRONOR, y Consejero de Marítima del Norte. También es Presidente del Instituto Empresa y Humanismo.

Posee las siguientes distinciones: Gran Cruz del Mérito Naval (España), Verdienst Kreuz mit Stern (Alemania) y Cruzeiro do Sul (Brasil).