

# LA CLAVE DEL BUEN-ÉXITO PARA LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA: EL ESPÍRITU DE SERVICIO

ÁLVARO PEZOA BISSIÈRES\*

*El espíritu de servicio parece constituir una verdadera piedra angular para que las empresas y sus miembros alcancen el bien humano, personal y social, al mismo tiempo que los beneficios económicos que toda actividad de negocios, por su propia naturaleza, persigue. El buen-servicio, fruto del espíritu homónimo, impulsa a la consecución tanto del bien de quienes son receptores de las acciones empresariales –los “stakeholders”– como de aquellos que realizan esas acciones –los miembros de la empresa–. Y ello lógicamente propende a una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes y potenciales consumidores, amén de la comunidad toda, haciendo que, “ceteris paribus” los demás factores implicados, los beneficios tiendan a ser también mayores.*

**Palabras clave:** *espíritu de servicio, servicio, bien, beneficio, calidad, equipos de trabajo, liderazgo, comunicaciones interpersonales, perfección del trabajo, humanismo empresarial.*

---

## I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

---

LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS en el mundo empresarial y en las escuelas de negocios de todo el orbe han estado marcadas por la recurrencia a algunos temas que han llegado a constituirse en verdaderos tópicos. A saber: el servicio, la calidad, los equipos de trabajo, el liderazgo y las comunicaciones; aparte de la obvia referencia a las materias de índole tecnológica que han caracterizado el final del siglo XX y el comienzo del siglo XXI.

Entre ellos, sin duda hay uno que apunta al corazón de la actividad empresarial, más todavía si recapacitamos sobre la raigambre humana que posee la misma. En los negocios, el éxito económico y el bien humano y social parecen encontrar su fuente en el

\* Álvaro Pezoa es Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larrain Vial, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes (Chile) ([apezoa.ese@uandes.cl](mailto:apezoa.ese@uandes.cl)).

servicio. Y, todavía más, ello acontece conjuntamente, coetáneamente. Es decir, al mismo tiempo y como fruto de una única y medular disposición de las personas y de las organizaciones que ellas conforman.

El buen servicio, el único verdaderamente tal, encuentra sus raíces en la disposición humana más excelsa: “el espíritu de servicio”. Y a partir de esta sólida base la empresa puede iniciar un recorrido seguro -aunque nunca infalible- que pueda ir uniendo la plenitud de las personas que son servidas con la perfección de aquellos que sirven y con la consecución de los anhelados beneficios económicos que toda actividad de negocios procura.

Dar algunas luces para comenzar a desentrañar esta trama y sus secuencias lógicas es el propósito principal de este artículo. En tal sentido, su propuesta se orienta a mostrar un derrotero posible, al mismo tiempo que exigente. Busca escapar de toda utopía, de una visión irreal e irrealizable de la vida empresarial, pero como contraparte no se contenta con una llana constatación acerca de cómo son las cosas. Más bien aspira a llamar la atención sobre cómo podría realmente ser la situación, intentando poner en evidencia toda la riqueza potencial que anida en las empresas y que aguarda a ser descubierta y desarrollada. De esta forma, su despliegue permitirá pensar en una práctica de los negocios mejor tanto en sus aspectos humanos como en los estrictamente económicos (si es que estos últimos existen).

---

## II. ESPÍRITU DE SERVICIO, BIEN Y BENEFICIO ECONÓMICO

---

¿POR QUÉ, ENTONCES, el espíritu de servicio engarza con la plenitud humana de servidos y servidores, y ésta con las ganancias empresariales? Más todavía: ¿por qué el servicio se vincula a las otras grandes preocupaciones del mundo empresarial, tales como la calidad, la conformación de equipos de trabajo, el liderazgo y las comunicaciones interpersonales?

Según lo ya adelantado el meollo del asunto radica en el espíritu de servicio. Por ahí ha de comenzar necesariamente a hilvarse la argumentación. El espíritu de servicio encuentra su fun-

damento en el doble carácter social y donal de la persona humana. Social: el ser humano es por naturaleza un ser social e inclinado a ejercer la sociabilidad<sup>1</sup>. No lo es por accidente, menos por casualidad. Por lo mismo, la plenitud humana requiere de la sociedad -es decir, de los otros, de los demás- en acto. Las personas se desarrollan, crecen y se hacen más perfectas gracias a la interacción con otras personas. No sólo eso. Las personas participan de múltiples plenitudes o bienes humanos provenientes de los otros miembros de la sociedad, puesto que, debido a las limitaciones temporales y espaciales junto a las naturales inclinaciones y preferencias, nadie individualmente considerado puede desarrollar en el transcurso de su vida todas las potencialidades que posee o que tiene abiertas como posibilidades a desarrollar. El crecimiento de las personas requiere indefectiblemente la aportación de los demás.

Es aquí donde el rasgo social del ser humano entronca con su carácter donal: las personas poseen interioridad e intimidad y pueden libremente abrirlas a otras, dándose a ellas. La sociabilidad humana es la propia de seres espirituales y libres, capaces de entregar aquello que en ellos es más propio, su mayor tesoro, su intimidad<sup>2</sup>.

Luego sí, como ya señalaba Aristóteles veinticinco siglos atrás, la plenitud y la felicidad humana sólo se pueden alcanzar en la *polis* -esto es, en la vida societaria- la radical y proactiva apertura hacia el bien de los otros ha de constituir el modo más elevado de la acción personal. Y esto supone la presencia de la condición donal de la persona humana, raíz del espíritu de servicio. Espíritu que consiste en “poner” el bien concreto de los demás, de las otras personas, como fin de toda acción personal propia.

El servicio es el modo más perfectamente humano de comportarse que tiene una persona<sup>3</sup>: esto es, en toda circunstancia querer y procurar el bien del prójimo. En lo importante y en lo trivial, en lo permanente y en lo circunstancial, en lo grande y en lo pequeño, en las relaciones familiares, en las sociales, laborales y empresariales, en las ocasionales, ¡siempre! Disponerse de esta forma hacia los demás implica tomar en serio a las personas, a uno mismo y, por cierto, a la sociedad. Significa valorar prácticamente

la dignidad ontológica de las personas y la entidad de la sociedad. Ambas, como se ve, íntimamente emparentadas.

Como la empresa es una actividad humana, cuyo centro motor y fin son las personas<sup>4</sup>, no puede ser ajena a la realidad mencionada. El espíritu y las acciones de servicio están llamados a ocupar un lugar primordial en su seno.

En este sentido, cualquiera que sea la motivación que hayan tenido las empresas para hacerse cargo de la cuestión del servicio, incluido el hecho probable de que este interés se deba principalmente a razones de rentabilidad, cabe consignar que han fijado su atención en un tema realmente fundamental. Por eso mismo, posee enorme relevancia y puede ser origen de muchos e insospechados frutos.

¿Cuál es el primer impacto esperable de un auténtico espíritu de servicio vivido dentro de una empresa?

Aunque parezca de perogrullo, su primera consecuencia sería que los miembros de esa empresa perseguirán efectivamente el bien de aquellos con quienes se relacionan, de los *stakeholders*, según la terminología de la contemporánea teoría de la responsabilidad social empresarial<sup>5</sup>. Es decir, clientes, accionistas, proveedores, la comunidad local, los restantes trabajadores de la organización, etc. Y esta inclinación espiritual requiere, en primer lugar, aguzar la capacidad para saber cuál es en cada ocasión el bien, concreto y real, de cada uno de esos grupos o personas que pueden ser servidas. Y, en segundo término, implica un movimiento, una actividad encaminada al logro efectivo de ese bien. Ante esta doble disposición, casi con seguridad, el bien de los demás comenzará a alcanzarse en un evidente mayor grado que si no existiera.

Pero eso no es todo. Para que una persona, cualquier persona, oriente de modo permanente su conducta al servicio se requiere necesariamente que crezca interiormente, que aumente su acervo: que enriquezca sus conocimientos e incremente sus buenos hábitos operativos técnicos y morales. El espíritu de servicio y los actos consecuentes sólo pueden sustentarse, de un lado, en un permanente aumento de saberes teóricos y, sobre todo, prácticos; y,

de otro, en el desarrollo de hábitos, especialmente los éticos. La naturaleza humana no permite otra alternativa a estos efectos.

Es decir, junto con el bien de los demás, quienes sirven, quiéranlo o no, tengan conciencia o no, crecen en su propio bien. Efectuando una analogía con el lenguaje económico, estaríamos en este caso ante una gran “externalidad positiva” del servicio. Los miembros de una empresa en la que se vive una acendrada vocación de entrega, además de satisfacer en mejor y mayor medida las necesidades de los *stakeholders*, tenderán a alcanzar en mayor grado su propia plenitud.

La consecuencia previsible, aunque no obligada, del proceso expuesto es que la empresa fortalecerá la calidad de las relaciones internas y, al mismo tiempo, la de las que establece con sus contrapartes externas. Entre estas últimas destaca, por cierto, la relación con los clientes y potenciales consumidores. Fruto de un mejor servicio, debería esperarse una creciente captación de nuevos clientes y la profundización de la fidelidad para con la empresa de los ya existentes. *Ceteris paribus* los demás factores en juego, este efecto debería redundar en una mejoría de los resultados económicos -beneficios- de la empresa. Hecho que, en principio, debería verse potenciado por el mencionado fortalecimiento de la calidad del trabajo y de las relaciones internas que genera un espíritu de servicio vivido, operativo.

Así, como fruto del buen-servicio, se va constituyendo una cadena de efectos positivos: un mayor bien para los *stakeholders* externos, un mayor bien para los trabajadores de la empresa y mayores beneficios –o mejores resultados económicos- para la organización. En otros términos, por esta vía se propende a alcanzar un mayor bien común social, un superior bien común de la empresa, un mayor bien personal de sus miembros y un mayor beneficio económico. Esto es, un logro completo. Obviamente, tal como se ha señalado, entendiendo lo anterior como una tendencia lógica de ocurrencia y considerando “constantes” todos los demás factores que pueden incidir en los aspectos o resultados referidos.

Esta auténtica “cadena de valor” para la empresa obedece a las bases antropológicas y sociológicas que la fundamentan por la condición de ser una actividad esencialmente humana. Y por el

hecho, subsiguiente, de que la vida humana —y su expresión social— posee una unidad, mediante la que se interrelacionan unas con otras sus diferentes aristas y manifestaciones. En este sentido, cabe aplicar aquí con prudencia aquella afirmación, las más de las veces temeraria, de que “la conducta ética es rentable”. Parafraseándola, se podría afirmar que “el espíritu de servicio operativo en la empresa tiende a hacer a ésta más rentable”. Aunque, siguiendo un orden jerárquico, claramente la empuja primero a desplegar una actividad humana más perfeccionadora del hombre y más plenificadora de la sociedad.

---

### III. SERVICIO, TRABAJO BIEN-HECHO Y CALIDAD

---

EL BUEN-SERVICIO en la actividad empresarial precisa que el trabajo que en ella se realiza sea “bien hecho”, tanto técnica como moralmente<sup>6</sup>. Con buenos hábitos operativos técnicos y con virtudes morales. Nítidamente sólo conjuntando armónicamente ambas facetas el trabajo humano puede alcanzar su excelencia. No basta con un adecuado conocimiento y despliegue de destrezas técnicas para que el trabajo sea bien hecho. Es imprescindible que, al mismo tiempo, se efectúe con la puesta en obra de múltiples cualidades humanas como, por ejemplo, son: la prudencia, la justicia, la fortaleza, la perseverancia, la lealtad, la laboriosidad, el sacrificio, la diligencia, la confianza, y otras. Más aún, estas virtudes no sólo deben estar presentes operativamente en el trabajo de las personas que conforman una empresa, sino que dichos hábitos deben permear toda la actividad laboral a su interior, su cultura, para que realmente se desarrolle un verdadero trabajo “bien hecho”. ¿Cuántas veces es posible observar que un trabajo o un servicio fallan por ausencia de virtudes? ¡Incluso cuando las competencias técnicas están presentes! Resulta fácil intentar una enumeración al respecto: faltas de cumplimiento, de compromiso, de esmero en los detalles, de respeto, tino o consideración, de honestidad u honradez, de atención, ... Es claro, la ausencia de virtudes morales pueden arruinar enteramente el trabajo. Y, por contrario, su aplicación puede llegar a tornar aceptable el producto de un trabajo en que haya algunas deficiencias técnicas.

Precisamente, el espíritu de servicio impulsa a trabajar virtuosamente a quien lo tiene, y de una forma técnicamente correcta. Por tal razón, a partir de este ánimo se camina al buen-servicio efectivamente otorgado. Y el tránsito hacia este último se lleva a cabo a través del trabajo “bien hecho”, o lo que es equivalente en palabras propias del mundo de los negocios, por medio de un trabajo de “calidad”. La calidad aparece, entonces, como un fruto lógico, subsecuente, del espíritu de servicio. A la vez que lo refuerza, pues torna la entrega más fácil y más efectiva; dando origen a lo que cabría denominar un “círculo virtuoso” para la organización.

Es obvio que la obtención de un producto o servicio de calidad no es únicamente consecuencia de los factores enunciados, pero sin duda alguna ellos son los esenciales. Ni siquiera la compra de la mejor tecnología al alcance puede suplirlos. Es más, para que esta última sea realmente productiva requiere del imprescindible concurso de ellos.

---

#### IV. SERVICIO, CALIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

---

POR OTRA PARTE, para poder alcanzar una actividad y un producto de calidad, particularmente en los tiempos contemporáneos, se requiere la conformación de equipos de trabajos altamente afiatados. En otras palabras, grupos de personas unidos por un fin común, con mucho sentido de pertenencia y en el cual cada una de ellas asume en plenitud la tarea que le cabe, como parte, de ese grupo o todo mayor. Diáfananamente el cuerpo así descrito no es el de una simple asociación y menos aún el correspondiente a una mera agregación física de individuos. Por el contrario, se trata de todos humanos cohesionados e intensamente cooperativos, donde nuevamente la actitud de servicio a los demás miembros y hacia las contrapartes externas constituyen el *quid* del éxito. Especialmente, si se considera la interdisciplinariedad que suele distinguir en la actualidad a los grupos de trabajo de las empresas.

La cooperación encuentra sus raíces en el carácter social del hombre, pero halla su máxima expresión en la condición donal que poseen las personas<sup>7</sup>. La cooperación como servicio vuelve a

presentarse, entonces, como aspecto primordial de una actividad empresarial volcada simultáneamente a la búsqueda del bien y del éxito o beneficio. En numerosas ocasiones la ausencia de estas disposiciones llega a ser la causa principal de “pseudo-equipos”, es decir de grupos humanos incapaces de constituirse y actuar como auténticos equipos. En no pocas oportunidades estas carencias son motivo de fracturas graves en el interior de las organizaciones de negocios, con lógicas secuelas humanas e ineficiencias anexas. En resumen: el servicio impulsa a la calidad, ésta requiere de fuertes equipos de trabajo y ellos se sustentan en un espíritu cooperativo profundo, es decir en el mismo servicio. De este modo, una vez más es posible constatar que este último emerge como el quicio indiscutible para una vida empresarial plena.

---

## V. SERVICIO Y LIDERAZGO

---

**S**IN DESMEDRO DE LO EXPUESTO, es notorio que un buen equipo es reflejo también, entre otros aspectos fundamentales, de la dirección por un líder valioso. Es a éste a quien cabe la misión de guiar, motivar y mantener la unidad del grupo en torno al fin que le es común. Por ello, justificadamente las empresas vuelcan enormes esfuerzos para desarrollar las capacidades de liderazgo de sus miembros, en especial las de sus directivos. Al profundizar medianamente en los rasgos distintivos del buen líder se recalca en al menos tres ámbitos de cualidades: su autoridad –sabiduría práctica–, sus capacidades persuasivas o retóricas, y sus virtudes<sup>8</sup>.

Pero, ¿existe algún rasgo particularmente distintivo que se pueda resaltar o priorizar entre estas características? Uno: quien dirige, quien es autoridad, quien persuade y auna voluntades en pos de bienes comunes concretos, no puede ser otro que un gran servidor, el máximo servidor, el primero a la hora de servir.

El buen-servicio empresarial necesita de excelentes conductores, esto es de servidores notables. Una vez más, pareciera que el círculo virtuoso de la organización se cierra y descansa en el espíritu de servicio vivido. Ahora, encarnado en la figura del líder.

---

## VI. SERVICIO Y COMUNICACIONES INTERPERSONALES

---

**S**E ARGUIRÁ QUE TODO LO ANTERIOR no es alcanzable sin el establecimiento de unas comunicaciones interpersonales óptimas. Por supuesto que sí. No es dable al unísono el éxito económico y el crecimiento de las personas, sin la existencia de grupos de personas con comunidad real de propósitos y bienes. Y, por ende, sin la presencia de unas comunicaciones penetradas de substancia vital, de intencionalidad de bien y de veracidad.

Entonces, surge espontánea la cuestión sobre cuándo o en qué circunstancias es posible encontrar o, más precisamente, generar este tipo de relaciones intersubjetivas. La respuesta a este interrogante es que ello acontece básicamente en aquellas oportunidades en las que el motor de la acción, su motivación trascendente, es la procura del bien ajeno. Allí donde reina un fidedigno espíritu de servicio. De forma palmaria otra vez se encuentra en él la raíz y el centro, la clave, para el buen-éxito de la empresa contemporánea.

---

## VII. A MODO DE CONCLUSIÓN: ESPÍRITU DE SERVICIO, PERFECCIÓN DEL TRABAJO PERSONAL Y HUMANISMO EMPRESARIAL

---

**D**E AQUÍ QUE LA PROFUNDIZACIÓN y la difusión de este enfoque revista crucial importancia para la comprensión y práctica de la actividad empresarial. El servicio ha abierto de par en par las ventanas para intentar un rescate de la plenitud de sentido de la misma; para redescubrir en ella toda la valía de su intrínseca condición de actividad humana. El servicio es, pues, también una puerta de entrada privilegiada para un verdadero humanismo empresarial<sup>9</sup>. Incardinado en la mismísima naturaleza de la vida de las empresas, el espíritu de servicio es, a la vez, la vía preferente para anclar ésta al orden de los asuntos humanos y sociales. Desde este punto de partida resulta posible caminar hacia la integración armoniosa del bien y del beneficio, evitando visiones y prácticas reduccionistas de los negocios. Y, por cierto, la perfección del trabajo personal está naturalmente llamada a ser la base sobre la que ha de erigirse esta renovada —aunque no nueva— consideración de la realidad empresarial.

Si se tuviese que resumir brevemente cuál es el desafío de fondo que pende sobre los hombres de empresa en la hora presente, se debería optar por decir: humanizar la empresa, dignificar el trabajo<sup>10</sup>. ¿Quiere decir esto que en la actualidad las empresas son necesariamente inhumanas?, ¿o que el trabajo que en ellas desempeñan las personas es realmente indigno? Parece francamente injusto responder afirmativamente a estas preguntas. Pero, igualmente inicuo sería sostener que hay poco o nada que hacer en la materia, incluso cuando las cosas marchan bien.

Humanizar la empresa y dignificar el trabajo suponen una consideración seria del carácter racional, libre y trascendente del ser humano<sup>11</sup>. Y como se está situando el análisis en el plano de la realidad práctica, se está diciendo que hay que humanizar cada empresa concreta y dignificar el trabajo de cada persona singular. Hay que actuar de modo tal que se logren estos propósitos; no basta con pensar y verbalizar, aunque sean estos requisitos indispensables para la buena acción.

Nunca será posible el acercamiento a una auténtica humanización de la empresa y a una verdadera valoración de la persona y su trabajo si no se llevan a la acción todas las implicancias que se derivan de la consideración antropológica que sucintamente ha sido planteada al inicio de este trabajo. Hacerlo es, tal vez, la responsabilidad social empresarial más urgente de la hora presente. Es sobre todo, y primeramente, un deber moral ineludible para empresarios y directivos de empresa.

Por supuesto que para enfrentar adecuadamente este desafío hace falta una disposición de retribución o correspondencia por parte de los miembros de los diferentes estamentos que componen las corporaciones. Todos tienen parte en la tarea, pues es por definición una causa de bien común. No obstante lo cual, es evidente que a quienes dirigen les toca la responsabilidad mayor: ejemplar y gubernativa.

El desafío en buena medida se puede traducir en cómo hacer del trabajo que desempeñan las personas en la organización un factor de perfección personal, a la par que impulsor principal del éxito empresarial. Descubrir el sentido del trabajo como servicio y hacerlo operativo en el día a día laboral parece ser la clave para

responder a esta prueba. Lo que, desde luego, puede darse en distintos grados o niveles y con o sin retribución económica de por medio.

El espíritu de servicio se transforma así en un catalizador de consecuencias positivas:

i) La preocupación por el bien de los restantes integrantes de la organización. Uno de los resultados más destacables en este sentido es el ambiente de cooperación interna que se genera.

ii) La ocupación por el bien de los agentes externos a la corporación, especialmente los clientes, con sus obvias repercusiones positivas para la institución.

iii) La generación de un ambiente cooperativo; la disposición a ayudar a los compañeros de labores en todos los estamentos de la organización y entre ellos.

iv) El crecimiento interior en hábitos operativos técnicos y en virtudes morales de los miembros de la empresa, lo cual produce satisfacción y realización personal.

v) El trabajo bien hecho; la calidad en el trabajo mancomunado de la institución.

vi) La propensión a la generación de beneficios económicos.

vii) El aporte al bien común social (como consiguiente efecto de lo establecido en los puntos anteriores).

De esta manera, la humanización de la empresa se va produciendo de forma natural. Por medio de acentuar una forma profundamente humana de entender y practicar la vida del trabajo entre los miembros de la organización, cual no es otra que la disposición de servicio y la donación personal en el trabajo.

Para los directivos de empresas y por extensión para las instituciones que ellos gobiernan, realizar todos los esfuerzos que estén en sus manos en la dirección descrita es una responsabilidad ética y social de la mayor urgencia e importancia. ¡Y ése es un reto!

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, Rafael (1992), “¿Qué es humanismo empresarial?”, en VV.AA., *El humanismo en la empresa*, Rialp, Madrid, pp. 33-47.
- Aristóteles (1989), *Política*, edición bilingüe y traducción de Julián Marías y María Araujo, introducción y notas de Julián Marías, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, I, 2, pp. 1253a 1-3.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.
- Gómez-Pérez, Rafael (1990), *Ética empresarial: teoría y casos*, Rialp, Madrid.
- Melendo, Tomás (s.f.a), “Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo humano”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 19.
- Melendo, Tomás (s.f.b), “La índole personal del trabajo humano”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 21.
- Pezoa, Álvaro (1995a), “Ética y acción empresarial”, *Servicio de Documentación Empresa y Humanismo*, nº 29, pp. 7-10.
- Pezoa, Álvaro (1995b), “Competencia versus cooperación: un desafío para la perfección del hombre en la familia y en la empresa”, *Servicio de Documentación Empresa y Humanismo*, nº 29, pp. 11-12.
- Pezoa, Álvaro (1997), “Liderazgo”, en *Dirección y liderazgo: dirigiendo personas en las organizaciones*, Universidad Adolfo Ibáñez-El Diario, Santiago de Chile, pp. 11-16.
- Pezoa, Álvaro (2002), “La responsabilidad social: grandes desafíos para las empresas en el siglo XXI”, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, año 5, nº 2, pp. 84-90.
- VV.AA. (1992), *El humanismo en la empresa*, Rialp, Madrid.
- Yepes, Ricardo y Aranguren, Javier (1999), *Fundamentos de Antropología: un ideal de la excelencia humana*, Eunsa, Pamplona.

---

NOTAS

---

- 1 Aristóteles (1989), I, 2, pp. 1253a 1-3.
- 2 Yepes, R. y Aranguren, J. (1999), pp. 62-69.
- 3 Alvira, R. (1992), pp. 42-44. Al respecto, el autor señala que para relacionarse con personas humanas no como objetos sino, precisamente, como seres humanos, debe establecerse una relación de servicio con ellas. Sólo así se es digno y se le reconoce la dignidad a la otra persona. El fundamento de esta posición se halla en la doble consideración del hombre: como absoluto/relativo y como totalidad. Cfr. especialmente pp. 42-43.
- 4 Pezoa, Á. (1995a), pp. 7-10.
- 5 Freeman, R.E. (1984).
- 6 Gómez-Pérez, R. (1990), pp. 68-69.
- 7 Pezoa, Á. (1995b), pp. 11-12.
- 8 Pezoa, Á. (1997), pp. 11-16.
- 9 Para una profundización sobre la noción y el alcance del “humanismo empresarial, cfr. VV.AA. (1992), especialmente, Alvira, R. (1992), pp. 33-47.
- 10 Las ideas que se exponen a continuación han sido desarrolladas por el autor en una conferencia dictada en el IEEM de la Universidad de Montevideo, Uruguay, en el mes de noviembre de 2001, y recogidas posteriormente en Pezoa, Á. (2002), pp. 84-90.
- 11 Melendo ha abordado con acierto este tema y ha explicado los elementos configuradores de la dignidad del trabajo y su carácter perfeccionador para la persona humana. Cfr. Melendo, T. (s.f.a) y (s.f.b).

Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.