El humanismo en el liderazgo empresarial

*Enrique de Sendagorta**

La empresa humanista

Mi querido paisano D. Miguel Unamuno decía que las verdades conviene, en ocasiones, proclamarlas con exageración. De otra forma corren el riesgo de no alcanzar filo bastante para penetrar en mentes refractarias a lo que se les dice. Si le hacemos caso, parece oportuno, por tanto, imitar a las artes, en las que la mayoría de las veces se exagera lo que se quiere hacer ver. *El pensador* de Rodin tiene la cabeza demasiado pequeña y los pies desproporcionadamente grandes porque quiere expresar la aparente inadecuación del hombre para pensar. *El coloso* de Goya o *El grito* de Munch fueron exageraciones, al igual que la música de Beethoven, con sus tan bellos excesos. Permítaseme entonces que siga el consejo de D. Miguel y empiece mis reflexiones con una afirmación exagerada: a la generalidad de los empresarios no les interesa el humanismo. Dicen estar de acuerdo en tomar en serio al ser humano; afirman su dignidad y aceptan algunas reglas, bien medidas, para ajustar el trato individual y social, pero casi siempre su intención es directamente utilitarista y rara vez piensan como humanistas. En las decisiones de esos empresarios, el utilitarismo financiero asola las ideas de nobleza y de servicio. Para ellos la ética es superposición ajena a lo suyo, que es otra cosa.

* *Enrique de Sendagorta es Presidente del Instituto Empresa y Humanismo y Presidente de Honor de la empresa de ingeniería Sener.* *El texto procede de la conferencia pronunciada en el XV Simposio Internacional sobre Ética, Economía y Sociedad, organizado por el IESE, que se celebró los días 16 y 17 de mayo de 2008 en Barcelona.*

Para no confundir conceptos seguramente tendría yo que insistir en que la empresa ha de procurar el beneficio, igual que las personas deben ganar un buen sueldo y todos han de disfrutar de seguridad y de libertad, para lo cual el dinero es necesario. Pero estamos hablando de quienes, obstinadamente, sostienen que ética y negocios son incompatibles y relegan al último lugar al humanismo que es, además, servicio, gratuidad, don, solidaridad y esfuerzo para mejorar a los demás. Para mentes estrechadas por el reduccionismo económico, éstas y otras formas de apertura del propio ser son simplemente utópicas. Humanismo igual a utopía, eso es lo que piensan muchos.

Basta escuchar a los hombres de empresa que se dirigen a uno con la pregunta: ¿de qué va eso del humanismo? ¿Sirve para algo? Y luego, cuando han oído las primeras palabras de la respuesta, miran a un lado con escepticismo. Piensan lo que decía Bertold Brecht: "El cielo se lo dejamos a los gorriones".

Debo observar que la palabra utopía, como calificadora del humanismo, puede encerrar contradicción. Es, para unos, pura abstracción irrealizable, quimera, y, para otros, idealización que abre horizontes a lo nuevo mejor. Utopía, ciertamente, es lo irreal, lo que no tiene lugar, pero, al bordear lo real superior, puede tomarse por utópico y decirse de ello, sin razón, que es utópico. El humanismo no es utopía sino espíritu superior y real, más esclarecedor y más fecundo que lo ya incrustado hasta los entresijos de nuestra cultura occidental, que está en el llenarse los bolsillos y en el reduccionismo económico, para el que el bien no es obligación moral. Como ya nos libramos de la utopía comunista, al menos de su amenazante presencia totalitaria, ahora nos hemos hecho aún más precavidos: evitamos comprometernos y nos alejamos de idealismos, a los que ponemos el remoquete de utópicos. Con éxito indiscutible el liberal-capitalismo ha facilitado el crecimiento económico, el progreso tecnológico y la mundialización del comercio; ha expandido el marco de las libertades individuales, pero no ha incitado a las personas a hacerse cargo, en lo que puedan, de los otros hombres ni de la sociedad. Prevalece

el individualismo. Nuestros sistemas políticos y nuestras estructuras organizativas dejan fuera de sus preocupaciones mucho de lo que concierne a los hombres, especialmente a los más pobres. No están articulados para la búsqueda del bien común e inducen a que la libertad se agote en vinculaciones consumistas inferiores. El materialismo individualista y la negación de la espiritualidad cierran el paso al humanismo.

Hoy bastantes proclaman que el fin primero de la unión de personas que es la empresa no consiste en hacer mejor las cosas para otros, sino en maximizar el valor para el accionista, aunque se admita, también por muchos, que el empresario, atendidos los demás agentes, podría considerar con benevolencia alguna responsabilidad social. En este caso se acompañan las cesiones con razones de conveniencia política, de mejora de la imagen ante la opinión pública o de utilidades análogas, para que a ningún "interesado" se le ocurra pensar que quienes dirigen la empresa son pródigos con el dinero de ésta. Esto es lo más frecuente: lo inferior. Pues bien, Ramiro de Maeztu, en su obra *El sentido reverencial del dinero*, hace ya tres cuartos de siglo, cuando no había "gurús", definía con sencillez lo superior, es decir, la empresa humanista: "Es mucho más difícil levantar un negocio creador de riqueza que distribuir nuestra fortuna entre los pobres. [...] Aunque la caridad parece que no necesita ser tan grande, en realidad es mucho mayor, porque los pobres a quienes se hace una caridad siguen siendo pobres después de recibirla, mientras que las gentes ocupadas en la empresa se ennoblecen en el trabajo, aparte de que encuentran en él su camino para mejorar su posición". "Pero además, -sigue Maeztu-, el negocio requiere inteligencia, aptitud industrial, conocimiento de las necesidades del mercado y aptitud para satisfacerlas, con lo que es doble el servicio social: [...] el que se hace a la sociedad en general, facilitándole, es decir, abaratándole, el artículo que necesitaba y el que se hace a las gentes ocupadas en la empresa, que se ennoblecen en el trabajo aparte de que encuentran en él su camino para mejorar su posición". Esto, que quizás suene

anticuado y pueda parecer algo simple, es fecundo y esclarecedor a efectos de plantear qué es el humanismo en la empresa. El enunciado subraya la creación de riqueza, el ennoblecimiento de los hombres, la mejora de su posición y el servicio a la sociedad. Rezuma un espíritu infinitamente superior a la tan pregonada búsqueda de máximos financieros, una inutilidad cartesiana, me parece, que no deja de perturbar las conciencias por sus potenciales derivaciones y por motivar escándalos, bien notorios en años recientes, que repugnan a toda sensibilidad moral. Además no es posible sentirse a gusto con quienes declaran el propósito de quedarse, para sí mismos, con el máximo posible de los rendimientos de una comunidad, cuando ese *desideratum* supone dejar a los demás con el mínimo posible.

Lo primero que Maeztu dejó sentado fue que el empresario humanista crea riqueza, esto es, logra beneficios de los que depende la misma existencia de la empresa. En términos de la Encíclica *Centesimus Annus* de Juan Pablo II, el empresario ha de procurar que su organización avance hacia una "comunidad de trabajo más amplia y más segura". Las empresas malas son malas, por mucho humanismo que proclamen, si no crean riqueza y si no se fortalecen para poder seguir creándola. Las pérdidas son, indudablemente, muestras de desacierto, mientras que los beneficios son manifestación de acierto, activan la vida de la empresa, renuevan el ánimo emprendedor y permiten el propio perfeccionamiento continuo, el de sus productos y también el de su entorno. La adecuación del empresario a la realización de su función es imprescindible para su perfección ética, que no puede ser algo externo, entorpecedor y limitante de la excelencia económica; ni ésta debe contradecir aquella perfección.

Queda sentado, por tanto, que ese hacer las empresas cosas mejores para los demás ha de ir acompañado de resultados económicos, pero aún puede ocurrir que con cumplimientos legales y cifras correctas, algunas hagan vivir a sus hombres humillados. Por ello, y con el mismo grado de exigencia, la empresa debe esforzarse en la mejora de su comunidad de personas, tanto en aptitud industrial como en

dignidad humana; en posición y en honor ganado en el trabajo. La mejora de los hombres en el trabajo es finalidad nobilísima y también principal, porque el hombre es fin en sí mismo y su trabajo es vida que se transfunde en los demás y en la comunidad; es una entrega personal de valor superior, cuya justa compensación no puede alcanzarse con lo solamente material.

Me detendré ahora en un concepto muy del mundo clásico español, muy calderoniano, quizás para algunos anticuado, pero muy importante, que es el del honor. Simone Weil dice que el honor es una necesidad vital del alma humana. El respeto debido a la dignidad natural del hombre no basta, se da por supuesto, mientras que el honor, que está relacionado con el entorno social, es parte merecida de la grandeza ganada por su comunidad y públicamente reconocida. Cuando en los Astilleros de Bilbao, en los que he trabajado muchos años, salía a la mar un nuevo barco y "hacíamos florecer el Abra", como decía un amigo ingeniero y poeta, los trabajadores se enorgullecían con razón por el honor en el que participaban por sus trabajos y por su fervor; y lo mismo los ingenieros, cuyo proyecto resultaba un éxito. Todos ustedes en la abogacía, en las finanzas o en los hospitales tienen experiencias parecidas.

Cuando se forma parte, cuando se pertenece a una empresa, nadie la puede ignorar y nadie puede ser ignorado. El afecto debe fluir en toda la comunidad y en las relaciones, que se irán haciendo más permanentes y más fecundas en el propio trabajo, se empaparán de lo ético, que vive allí fácilmente porque hay afectos, hay fines compartidos y se busca el bien, la verdad y la belleza -reflejo de los comportamientos excelentes-. Por el contrario, los actos anti-empresa, la irresponsabilidad, las omisiones, el dejarse llevar, son propios del desafecto, porque uno solamente ensucia o abandona aquello que no quiere.

Con lo dicho queda claro que el trabajo disciplinado, la laboriosidad, la prudencia, la aceptación de riesgos razonables, la lealtad, la resolución de ánimo, necesarios para la buena marcha económica empre-

sarial, son virtudes que brotan con fuerza del espíritu humanista, que aspira a su propia excelencia. Si hablamos en términos utilitaristas, el humanismo renta: el humanismo no es impotente sino factor productivo de primera magnitud.

Déficit de espiritualidad

El humanismo es espiritualidad; por el contrario, la exigencia prioritaria -y poco o nada condicionada-, de lograr el máximo valor para el capital, las maniobras de maquillaje informativo, la manipulación de parámetros comerciales y financieros, van con la degradación de la conciencia del empresario que, en buena parte, proviene de un ambiente espiritual corrompido. Los empeñados en la sola persecución de aquel objetivo financiero, incierto por indefinición de las variables a considerar en la ecuación de optimización, no admiten ninguna regla moral habitual, sino que exigen ser considerados en una nueva situación inconmensurable con lo tradicional y de la que, sostienen, no hay precedentes. Hoy se protegen de cualquier reproche con decir que el mundo globalizado no está para bromas. Para ellos la prosecución incondicionada del éxito no consiste principalmente en mejorar, sino en dominar, poseer y manipular, libres de todo estorbo ético. Para los practicantes de esa cuasi religión, la conducción de empresas ha de ser una "ciencia separada", sin adherencias morales ni sentimentalismos que impidan liquidar al adversario "a la breve", y debe estar revestida de frialdad profesional, frigidez legalista, exacto cálculo de utilidades. La espiritualidad sobra, como le sobraba al dragón de *El Oro del Rin* wagneriano, aquel personaje constructor del Walhala, que es imagen del empresariado sin grandeza de ánimo: vivía egoísta sobre el oro y el anillo del poder y él mismo manifestaba su mezquina satisfacción cuando decía *Ich lieg´und besitz. Last mich schlafen.* "Yazgo y poseo, déjame dormir". Hasta que llegó Sigfrido, la revolución, y lo destruyó.

Del clima estructural hay que decir que el liberal-capitalismo es instrumento formidable, pero como las maximizaciones insultantes de

unos sugieren injustas disminuciones de otros, no incita a la cooperación sino a la lucha y a la competición sin cuartel. Occidente no está articulado para la búsqueda del bien común, no responde plenamente a la verdad de lo que es el hombre. Ese vacío procede de la falta de espiritualidad que, cuando se menosprecia, decae fatalmente, hasta que se extingue el mismo bienestar de los pueblos.

Espíritu ascendente

Empresa, humanismo, espiritualidad, son palabras con contenidos que se avecinan, se superponen y se explican mutuamente. Espíritu es vigor que alienta a la acción; es ánimo, es brío, es energía y riqueza interior; es vector que orienta a lo universal. Por el espíritu nos podemos vincular a la honestidad o a la indecencia, a la fidelidad o a la infidelidad, al egoísmo o al altruismo, al bien o al mal, porque la vida es siempre una elección. Por espiritualidad ascendente adoptamos el humanismo, que es compromiso de defensa y perfeccionamiento de la persona humana y de su dignidad. Por la espiritualidad llegamos a una mística del servicio dirigida a alcanzar una sociedad más justa, más amistosa, más cooperativa, más perfecta en su seguimiento del bien, la verdad y la belleza.

No hay otro camino de humanismo que el del espíritu. Pascal nos hizo pensar en términos del orden de la razón, para añadir el del corazón, y en términos de los tres planos: el material, el espiritual y el sobrenatural. La distancia de los cuerpos a los espíritus, nos decía, es infinita y es infinitamente infinita la que va a la caridad, que es sobrenatural. Lo finito se aniquila ante lo infinito y se convierte en pura nada: el punto ante la línea, la línea ante la superficie, la superficie ante el volumen, las cosas ante Dios; las criaturas se anonadan ante Dios. Y es así que la esencia última de las cosas solamente es accesible al sentimiento religioso.

Allá por los años setenta estuvo de moda un pequeño libro de E.F. Schumacher, *Small is beautiful*, en el que hablaba de los problemas convergentes y de los divergentes. Estos últimos plantean la recon-

ciliación de opuestos que no pueden armonizarse sólo con razonamientos lógicos. Por ejemplo, cómo preservar la libertad si se pone el acento en la igualdad, o al revés, cómo se puede lograr la igualdad si se absolutiza la libertad. Pues bien, eso es imposible sin recurrir a un nivel superior como el de la fraternidad, porque el poder del amor transciende a la libertad y a la igualdad. Si no recurrimos al nivel superior perdemos por todas partes: por la no reconciliación de opuestos, que dejará maltratado a alguno de los dos, y por el no disfrute del amor fraterno. La tarea a emprender, no cabe duda, es la reconstrucción metafísica.

Para remachar la idea de la necesidad espiritual, fortalece el recurrir a Péguy, el escritor y pensador francés, que nos hablaba de la mística de la disponibilidad hasta el sacrificio, hasta la muerte por la verdad, el bien y la justicia, como orden para vencer la árida reducción de la vida al cálculo de intereses egoístas. Esa mística que debía inspirar la política y, por inclusión, la vida de la economía: austeridad, gusto por lo íntegro, por lo magnánimo, por lo honesto, resurgir del sentido del honor, seguimiento de los héroes y de los santos. El hombre tiene derecho y necesidad de la grandeza de ánimo porque ése es el fundamento de nuestro bien más completo, de nuestro progreso armónico, moral y material que, a su vez, es necesario para hacer progresar a todos. Nada mejorará en los dirigidos si los que dirigen no mejoran.

¡Qué tristeza en el alma cuando se proclaman como dioses necesarios la usura, la avaricia y la precaución como, -con razones técnicas-, recomendó Keynes para lograr un futuro mejor! En plena depresión económica de 1930 decía que no estaría lejos el día en que todos fueran ricos: "Entonces preferiremos la bondad a la utilidad. Pero ¡atención! No han llegado aún esos tiempos. Al menos por cien años más debemos pretender ante nosotros mismos y ante los demás que lo sucio es limpio y lo limpio es sucio, porque el juego sucio es útil y el limpio es inútil". ¡Cuántos piensan y dicen cínicamente que es inútil pedir virtudes que el hombre es incapaz de adquirir cuando lo que se

necesita es racionalidad científica y competencia técnica! y, contrariamente, ¡qué acertada la desesperada acusación de Gandhi a quienes soñaban con sistemas tan perfectos en los que nadie necesitaba ser bueno! ¡Qué acertada también la consideración de que la civilización no está hecha de posesión sino de don!

La empresa, unión de hombres

Lo que he tratado de decir hasta aquí es que la empresa no puede dejar de ser humanista y que el humanismo supone una espiritualidad de la que brota la determinación de servicio a los hombres, porque todos ellos necesitan recibir la vida material, moral, cultural y espiritual de los medios de los que forman parte naturalmente.

Hago un inciso para recordar, como ejemplo, la conexión vital tan importante que en la industria significaron las Escuelas de Aprendices. En Alemania no se concebía una empresa de cierto fuste sin un centro propio de formación y aprendizaje de los jóvenes que se iniciaban en ella. En España, todas las industrias medias y grandes tenían también su Escuela de Aprendices, en la que los muchachos recibían instrucción durante una parte del día y trabajaban, durante unas horas, con un oficial veterano que venía a ser su tutor. De allí salían hombres bien formados, naturalmente afectos a la empresa, que se convertían además en ciudadanos responsables. Hoy día, los medios que tienen esa función están casi siempre alejados de las empresas y son más próximos al Estado. Pienso, sin embargo, que la existencia de servicios empresariales -propios o colectivos- cercanos y afines facilitaría necesidades que hoy, tantas veces, se atienden mal por inadecuación de los medios aplicados.

En la empresa mercantil como comunidad casi siempre pensamos en primer lugar en los accionistas porque son los que ponen el capital, los que arriesgan primero, y si la empresa se liquida son los últimos en cobrar. Sin embargo, reconocemos grandes diferencias entre los "apostadores" furtivos y los partícipes con apego a la sociedad, y también reconocemos que las capacidades exigidas son demasiado

importantes y complejas para que la conducción y las responsabilidades graviten mayormente sobre ellos. Pensamos seguidamente en los directivos empleados, que aportan saberes, profesionalidad y experiencia empresarial. También presentan grandes disimilitudes: desde los que proceden de promoción interna y del aprecio a la lealtad y al mérito, hasta los que proyectaron su ego hacia sí mismos y se abrieron camino sin demasiadas contemplaciones en las empresas por las que fueron pasando, o trepando, que de todo hay. Pensamos también que, en la sociedad actual, el valor del trabajo se expresa casi exclusivamente en dinero, cuando se tendría que considerar en su sentido completo, a la vez moral, jurídico, económico, utilitario y afectivo, más allá de valoraciones meramente instrumentales. En la comunidad habrían de converger cuantos factores coadyuvasen a la bondad del producto, a su aceptación en el mercado y a la mejora de los hombres en el trabajo, para formar un entramado real, maravilloso, de valores ascendentes tanto profesionales como sociales.

Por sí solos, sin propósitos transcendentales, accionistas, directivos y empleados serían piezas dispersas, piedras que, en metáfora de Antoine de Saint Exupéry, no saben qué es una bóveda y aún menos qué es el templo que se asienta bajo la bóveda, un templo que dura más que el hombre. Es preciso que el espíritu aúne aquellas piedras y las ordene a un fin. Si no hay jerarquía, ideal y amor que den el sentido, serán solo materiales en desorden, montón para el picapedrero. Sin sabiduría, sin acción emprendedora, sin afectos favorables, sin solidaridad, sin un poder que organice el espíritu individual en servicio del universal, sin entusiasmo, los hombres llamados a trascender se quedarán a ras de tierra, inanes. El gobierno de la empresa, su dirección, debe aportar por tanto el necesario espíritu creativo, transmisor de una visión que conduzca a todos a lo superior. Para ello, los hombres de gobierno tienen que ser líderes que den ejemplo y que progresen ellos mismos en la excelencia de las virtudes.

Pienso en grupos humanos absolutamente decididos a servir limpiamente, que, sin reglas al modo caballeresco, sin juramentos ni compromisos, sino con su sola honradez para tratar de alcanzar los fines superiores reconocidos, luchen por la empresa, en verdad, en bien y en belleza; y luchen también por la sociedad y por los hombres, amenazados por tantas desgracias morales. Esos servidores ejemplares, *servant leaders* competentes, que además desean la justicia, harían cabeza en la comunidad, cuya fuerza creativa radicará siempre en la voluntad unánime, responsable y entusiasta de hacer cosas mejores y de ir a más. Hacen falta servidores líderes con capacidad de convocatoria, de integración, de vertebración y de acción, y con fuerza moral para infundir fraternidad y espíritu de superación a los miembros de las organizaciones. Hemos de vencer la concepción racionalista del convivir según la cual la sociedad es algo extrínseco al hombre mismo porque, contrariamente, la vida real nos dice que hay una ósmosis, una comunicación sustancial de los sujetos a las cosas, de quienes trabajan en las empresas a éstas, de tal forma que los hombres se apegan a ellas para siempre hasta con un cierto sentimiento de responsabilidad.

Suele ser ilustrativo considerar ejemplares en las antípodas de lo que queremos mostrar: un antilíder bien característico es aquel rey, Creonte, de la tragedia de Sófocles, *Antígona*. Sin atender a razones se enroca en una cruel decisión y cuando se le pide humanidad, la niega y contesta: "¿No se estima que la ciudad es de quién tiene el poder?". Y recibe de su mismo hijo la respuesta: "Tú, estando solo, no podrías nada en una ciudad desierta". Estar solo es no escuchar, no recibir consejos, no colaborar, no participar en la unión, estar ensimismado, no salir del mal humor, no sonreír, no servir a otros, habitar sin vivificar. El antilíder golpea, es temido, desprecia y aplasta a quien se opone a su voluntad, o no hace nada salvo quejarse de todo y destruir la sociedad. El líder, contrariamente, es humanista, sirve a los demás, persigue la excelencia en el bien, en la verdad y, como fruto, en la belleza.

24 El líder

Revisemos ahora algunas definiciones descriptivas de los líderes y, una vez eliminadas las cualidades específicas de los que se vinculan al mal y a la destrucción, hagamos un resumen que nos ayude en nuestro estudio.

- El líder es persona que influye en otras para que tomen una dirección compartida; consigue que la gente haga cosas que inicialmente no quería y luego guste de hacerlas. Tiene capacidad para imprimir su voluntad en los liderados e inducirles al seguimiento, a la obediencia, al respeto y a la cooperación. El líder persuade, atrae, da su confianza y gana la confianza; mueve con suavidad, motiva y dirige, cambia los rumbos y las cosas.

- El líder va primero, sirve primero, da los primeros pasos e invita a seguir a los demás. Liderazgo es autoexigencia y ejemplaridad. El liderazgo implica confianza: es una relación emocional de confianza. A veces los liderados no saben la dirección hacia donde quieren ir. Por parte del líder hay intención y deseo de acertar, y por el otro lado hay confianza: con eso basta.

- El buen líder siente pasión insuperable por hacer el bien y ser justo en todo. Da de su riqueza interior y su sensibilidad moral no está hecha de rutinas y reglamentos casuísticos sino de apegamiento de corazón a lo moral. Su primera virtud es el amor.

- El líder "carismático" induce gran devoción, atracción casi mágica y entusiasmo contagioso no del todo racional. Suele ser frágil y de vínculos emocionales inciertos. Hablar de carisma más bien confunde el concepto de líder.

- El líder es ejemplar en el trato humano. Pone el corazón para estar cerca de sus colaboradores, escucha a todos y establece corrientes de afecto y de vida. Buen conocedor de los hombres, es simpático, sin excederse en chocarrerías, y también capaz de sostener la moral en las más contrarias circunstancias.

- El líder es servidor. El hombre es, por esencia, señor y servidor.

Líderes paradigmáticos

Por la actualidad de un reciente libro sobre el liderazgo he escogido para este estudio al marino inglés Ernest Shackleton, que en el año 1914 intentó explorar la Antártida de punta a punta con el buque *Endurance*. Tras sufrimientos indecibles, apareció, casi dos años después de iniciada su expedición, en una estación ballenera, materialmente destrozado, hundido su barco, pero sin haber perdido un solo hombre de los veintisiete que componían su tripulación, aprisionada con él en los hielos, sin medio alguno de comunicación y sin esperanza de rescate. Se dijo de él que fue "el más grande líder que ha pisado esta tierra de Dios". Del libro *Shackleton's Way: Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer* entresaco la siguiente descripción de su liderazgo y de su persona.

"Era una torre de fuerza de voluntad y de resistencia a lo adverso, que no imponía disciplina innecesaria sino más bien daba márgenes de actuación a sus equipos cohesionados en la lealtad absoluta, dada y recibida, en la ayuda mutua y en la camaradería. Su preocupación primera eran sus hombres, tanto o más que el éxito de sus exploraciones científicas. La vida de sus hombres, la forma material y espiritual mejor posible de cada uno de ellos, su mejora profesional, la elevación moral y el buen humor de todos, eso le importaba. Le importaba el bienestar de los tripulantes y se ocupaba del buen estado de sus sacos de dormir y de sus botas. Adquiría las mejores herramientas y repartía con perfecta justicia, igual para todos, también para sí mismo, los alimentos disponibles, el calor, el descanso y los alivios posibles. No hacía nada cueste lo que cueste, a cualquier precio, sino que evitaba todo riesgo de necesidad discutible y procuraba compartir su propia visión con sus hombres, a quienes informaba constantemente. Era siempre accesible y lideraba con su ejemplo en todo.

En un momento difícil tuvieron que desprenderse de peso y de todo lo que no era imprescindible. Shackleton dejó en la nieve todas sus pertenencias: un reloj de oro, cincuenta soberanos de oro, todos sus libros y una Biblia, regalo de la Reina Alejandra, después de haber arrancado de ella la dedicatoria real y algunas hojas correspondientes al libro de Job. Todos le siguieron.

Cada individuo tenía la sensación de ser el más importante para aquel gran líder que no solamente conocía el nombre de todos, sino también cómo eran sus familias, cuáles eran sus preferencias y cuáles sus metas en la vida.

Tenía verdadero empeño en que todos mejoraran y todos trabajaran, al menos algo, en las tareas más trascendentales y significativas. Rotaban en sus puestos y podía verse al cocinero ayudando a tomar muestras a un científico o a un científico trabajando con los marineros en la reparación de las tablas de un bote. Constantemente animaba, corregía con suavidad y discreción y felicitaba a quienes lo merecían. Procuraba hacer siempre equipos coherentes, evitaba roces posibles, acercaba a sí a los más difíciles y hacía reinar la lealtad y la confianza. Aplastaba en sí mismo y en los demás todo brote de egoísmo. Lideraba con el ejemplo, con optimismo siempre, con buen humor especialmente en los momentos críticos y con un amor hecho de atención y de detalles. Iba él por delante, no empujaba, y trataba a todos como a seres humanos".

He revisado también las virtudes y la forma de actuar de los líderes más destacados con los que he trabajado, líderes de mi generación, en los que siempre sobresalió su disponibilidad, su carácter emprendedor e innovador, su actitud de servidores deseosos de ayudar, su rapidez para acudir al centro del combate y tomar sobre sí responsabilidades, y también para atender y dedicar parte de su tiempo a conocer asuntos familiares de compañeros necesitados de ayuda. El apoyo a los más atrasados por los más adelantados, el dar la cara, el escuchar y el confiar a pesar de fallos menores no originados en la mala voluntad, era lo normal en ellos. Parecería con lo dicho que los

líderes en que pienso se dedicaban más a una labor interna que al trabajo hacia el exterior, pero no era así, porque la cultura que desarrollaban era de cercanía al cliente, de presencia en otros países, de delegación y de negociación. Adoptaban, en general, una actitud de apertura no demasiado precavida.

Los líderes que más he admirado no estaban cortados por el mismo patrón, sino que más bien eran distintos en algunos de sus aspectos más visibles, y muy iguales en los esenciales. Unos pobres y otros ricos en retórica, todos comunicaban rápido y bien. Brillantísimos unos y justamente suficientes en esplendor otros, casi diría que éstos se llevaban la palma a la hora de construir sólidamente, aunque aquellos ocultaban gran tenacidad y persistencia en desarrollar virtudes a lo largo y lo ancho de las organizaciones, lo cual tenía preferencia sobre el logro de beneficios inmediatos. Todos apreciaban y cultivaban la destreza analítica pero compensaban su sequedad con intuiciones acertadas y formación humanística.

El equipo líder vuela sobre el *management*, pero todo ha de estar bien equilibrado, porque si flojeara el segundo, o fuera desconsiderado, el liderazgo agotaría pronto su capacidad de logro. Si, por el contrario, no hubiese liderazgo seguro, la rutina esterilizaría el sentido de cambio y los objetivos quedarían cada vez más centrados en la disminución de costes, lo cual puede ser seguido por cualquier competidor. La vida socio-económica tiene que ser vida, y cuando se alimenta abusivamente de racionalidad y cálculo va quedando vacía de componentes humanos; se deshumaniza.

Valores humanísticos del líder

He insistido siempre en el afecto a la empresa y entre quienes la hacen. Recordaré siempre el sentido de pertenencia de los hombres de *La Naval* y del *Banco de Vizcaya*, así como la cálida cohesión interna que tanto afirmó la integración social de los hombres y de la empresa de ingeniería *Sener*, que fundé y que dirigimos durante más de cincuenta años yo mismo, mi hermano y ahora mi hijo, desde

hace ya veinte años. Recordaré también la forma de expresarse de mi amigo François Michelin cuando se refería a sus *hommes d'usine,* piezas clave de aquella gran bóveda construida con la fuerza espiritual de una familia visionaria. Los buenos líderes saben y practican la proximidad afectiva con sus directores y empleados y cuidan de que las puertas estén abiertas a la información y a la escucha. Contrariamente, los hombres ambiciosos de poder suelen huir de compromisos humanos que les aten; rebeldes al amor, no se dejan querer ni quieren arriesgar, ni por dar, ni por recibir.

El líder sabe que el afecto alienta en todo principio creador porque el hombre no sabría impulsar aquello que le es externo o simplemente neutro, clasificable en el lado de lo que no le importa ni le llega en modo alguno al corazón. Contrariamente, cuando -en el mundo, en la política, en los emprendimientos- su acción irrumpe, animada por la afección, a su contacto brotan la inteligibilidad profunda de las cosas, el compromiso y el enriquecimiento de la personalidad del mismo sujeto. Cabe por tanto concebir el trabajo humano como creación de vínculos entre las personas y las cosas, que se perfeccionan en el fervor de aquél y se hacen propias con la entrega. Esos lazos, invisibles para los ojos que no aman, son reales y vitales para quienes ponen el afecto en el mundo que desean mejorar. La desvinculación interior, la falta de afecto, encoge el deseo de calidad, impide que mane la propia aportación espiritual y apoca el vigor que la empresa necesita. El afecto, contrariamente, es fuerza productiva de primera magnitud.

Para finalizar voy a considerar, aún cuando sea brevemente, aquellos valores humanos que, buscados en su excelencia, el líder ha de cultivar permanentemente: conocimiento, nobleza, magnanimidad, confianza, ejemplaridad y unidad.

1. Conocimiento: el saber es esencial para la prudencia en el hacer. "Que el que obra, sepa", pedía Santo Tomás. El que no sabe no es fiable y, por el contrario, el que sabe no duda hacia dónde conviene ir y, consecuentemente, avanza sin vacilaciones; es previsible y efi-

caz. Junto con el saber profesional está el saber ético, el autoconocimiento que es necesario para dirigir y ordenar las propias acciones de forma tal que no se destruya la civilidad sino que se contribuya a construir y afirmar una sociedad de personas con valor civil ascendente. El líder debe exigir responsabilidad en todas sus actuaciones, lo cual a su vez exige conocimiento. Responde el que sabe.

2. Nobleza: es propia del que, además de ocuparse de sí mismo, se ocupa de los demás, del que sirve. *Ich dien*, "yo sirvo", dice el escudo de la casa de los Hannover, de los reyes de Inglaterra; y en alemán, *Verdienst* significa mérito y servicio. El líder que actúa con nobleza no admite la bipolaridad Estado-mercado, por la cual los individuos persiguen solamente su interés y el Estado se ocupa de "lo social" que, por abandono o abdicación de aquellos, termina crecientemente lejano. El líder asume otras responsabilidades que pueden atenderse indirectamente de mil modos; el principal de ellos es contribuir a crear un ambiente e irradiar hacia el exterior unos modos sociales adecuados al crecimiento de la sociedad civil. Rafael Alvira afirma lo siguiente: "La empresa y el empresario han de contribuir a la mejora de las otras instituciones sociales, sin cuya fortaleza el propio sistema económico está gravemente amenazado. [...] No tiene sentido que la empresa -y los otros tipos de organizaciones, si es que aún se puede distinguir entre empresa y organización- se miren sólo a sí mismos. Necesitan la escuela, necesitan la familia, necesitan el derecho, etc., luego tienen que favorecer su desarrollo".

3. Magnanimidad: todos, en la vida, en nuestras familias, con nuestros amigos, en nuestros proyectos, necesitamos grandeza de ánimo, virtud humanista de primerísima fila, consustancial con el liderazgo. Es lo que viene a decir la frase: *to think big*, *to think ahead*, ensanchar horizontes, no estancarnos en pequeñeces, abrir el alma, los deseos y la visión a lo universal; ir por el mundo dispuestos a abordar proyectos importantes y a sembrar con brazo largo. Magnanimidad es, también, no empequeñecer por sistema las ideas de los demás, no usar el poder del pensamiento negativo sin abandonar tampoco la

racionalidad crítica. La grandeza de ánimo ha de ir siempre con la aceptación de la disciplina, con abrazar los deberes de la jerarquía como fundamento de la eficacia, porque en otro caso los proyectos se desvanecen en fuegos fatuos.

4. Confianza: todos necesitamos de la cooperación hasta para las cosas más nimias y, por tanto, tenemos que confiar en los demás. Si la economía se pudo desarrollar en todas sus dimensiones fue merced a la confianza. Si todas las relaciones mercantiles tuvieran que basarse en contratos, por muchos papeles y artículos que añadiéramos no sería posible hacerlos tan completos como para poder prescindir de los no pocos presupuestos tácitos incorporados en la vida comercial. La confianza ahorra tiempo y dinero. La desconfianza multiplica los controles, introduce técnicas entre las personas, encarece todo y alarga los plazos de los procesos burocráticos y de la producción.

En las relaciones globales es difícil que exista el trato personal confiado, pero el que no se entregue y arriesgue, se priva a sí mismo de avanzar en el trato flexible con otros. Además, quizá vulnere la confianza que le dan y, erizándose de defensas, quedará calificado como no fiable. La confianza comercial destruida sólo puede rehacerse muy lentamente.

La confianza es lo único que crea verdaderamente un clima creativo generalizado, de cooperación, de paz, de libertad y de estímulo; es la base del trabajo en equipo y hace posible las localizaciones dispersas. Por todo ello es fecundo compartir principios e ideas que generan confianza y ayudan tanto a la dirección. Robert Spaeman, al hablar de la creación de confianza, afirma que todas las medidas para lograrla "se ven como manipulación, si no contienen el núcleo de aquello que constituye la confianza, que consiste en hacerse realmente vulnerable". Confianza y vulnerabilidad van parejas y los mejores, los más serenos, actúan bajo la idea de que la desconfianza precisa justificación antes que la confianza.

La confianza se refiere a la competencia, al saber, como ya hemos dicho, a la voluntad, al querer y al poder. Pero sólo podemos confiar cuando las convicciones del otro son fiables. Así, el utilitarista, cuyo objetivo es la optimización de la felicidad sin entrar en los procedimientos para lograrla, no es digno de confianza. Tampoco merecen mucha confianza los que se entregan o abusan de comisiones asesoras o acuden a abogados especialistas en blindajes o en habilidades procedimentales que podrían ser abusivas. La disponibilidad a la confianza, la apertura a un más o menos probable desengaño, el riesgo de un fracaso son, con todo, rentables y necesarios, porque hacen a uno fiable, merecedor de confianza. Confiar es hacerse vulnerable.

5. Ejemplaridad: todas las virtudes se perfeccionan al ejercitarse y, en alguna medida, se deterioran al abandonarse. Hay en ellas aprendizaje necesario, uno de cuyos componentes principales es el del ejemplo, tanto más eficaz cuanto más alta es la dignidad de quien se toma como modelo. No cabe, por tanto, la incoherencia en la vida del líder, ni la falsedad hipócrita, ni la burla de las normas predicadas, porque pronto dejaría de serlo. Al líder se le pide la interiorización de la verdad y del bien porque sólo desde esa radicación puede comunicar una imagen ejemplar.

6. Unidad: a poco que se profundice en el cómo del cumplimiento excelente de los fines empresariales aparece el esplendor de la unidad. En uno de sus trabajos, "¿Qué clase de economía necesita la ética de la economía?", Alfredo Cruz lo dice así: "Para que ética y excelencia en el liderazgo no aparezcan enfrentadas sino identificadas es necesario entender el liderazgo como algo ético en sí mismo, como una praxis orientada a la realización de un bien común cuya excelencia se base en la adquisición de un adecuado carácter, de un conjunto de hábitos operativos o virtudes. El liderazgo ha de ser servicio encaminado a mejorar la comunidad de acción, que es la empresa; esto es: a procurar la plenitud de la acción de cada uno de sus miembros, que es una plenitud moral".

El positivismo reduce la existencia de las empresas a lo material y cuantificable, mientras que el humanismo considera las organizaciones humanas como uniones de personas, seres con valor único que se comunican y anhelan el valor procedente de los otros, al tiempo que desean libremente que su bien sea también participado. El humanismo considera a la empresa como comunidad de personas, llamada a realizar su propio sentido existencial, que supone su permanente perfeccionamiento, así como el de su propia obra, el de sus personas y el de su entorno. El humanismo en la empresa nos lleva directamente a la unidad de sentido, de organización, de valores y de acción, y al mismo tiempo, a la prosecución de la excelencia en la verdad y en el bien y, como fruto, en la belleza.