

# NUEVAS TENDENCIAS.



Universidad  
de Navarra



EMPRESA Y  
HUMANISMO

#94  
JULIO 2015



## Enrique de Sendagorta, una vida emprendiendo

UNA FIGURA EMBLEMÁTICA Y SINGULAR EN EL PANORAMA DE LA  
INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE ESPAÑA

MONTSERRAT HERRERO

## LIBERTAD E IGUALDAD

ENRIQUE DE SENDAGORTA

## EL SENTIDO ANTROPOLÓGICO DEL TRABAJO

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA

## EL EMPRESARIO ANTE LA CRISIS

RAFAEL ALVIRA

## CONTAR Y ESCUCHAR HISTORIAS DE LA EMPRESA

JUAN PABLO BECERRA CALDERÓN

|||||

**Enrique de Sendagorta es Premio Nacional a la Trayectoria Innovadora, por una trayectoria ejemplar en el campo del diseño y de la innovación**

---

Enrique de Sendagorta Aramburu, fundador y presidente de honor del grupo de Ingeniería y tecnología SENER, recibió en la mañana del jueves día 22 de marzo de 2011 el Premio Nacional a la Trayectoria Innovadora, dentro de los Premios Nacionales de Innovación y Diseño 2011, los galardones españoles más relevantes que se otorgan a empresas y profesionales que se hayan destacado por una trayectoria ejemplar en el campo del diseño y de la innovación. En 2014 el Premio Reino de España a la Trayectoria Empresarial reconoció a Sendagorta "su carácter de figura emblemática y singular en el panorama de la innovación empresarial de España". SENER se constituyó en el año 1956, en Bilbao, como una empresa de ingeniería dirigida a proyectos navales e industriales. Era la primera empresa de ingeniería que se formaba en España. Para este ingeniero naval, el espíritu de innovación era valor fundamental y necesario para acometer proyectos avanzados que no sólo dieran respuesta a las necesidades de los clientes sino que aportaran nuevas soluciones de mayor valor y calidad.

En la actualidad, Enrique de Sendagorta es presidente de Honor de SENER, presidente de la Fundación SENER y presidente de Honor del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Entre las distinciones que le han sido concedidas destacan la Gran Cruz del Mérito Naval, en España, la Verdienst Kreuz mit Stern en Alemania, y el Cruzeiro do Sul, en Brasil.

**U**sted ha tenido un itinerario muy variado. ¿Qué es lo que ha dirigido ese itinerario?

Después de terminar en 1947 los estudios de ingeniería naval, dediqué mis primeros nueve años de

**Hay que dialogar con la circunstancia, con lo posible, con lo que a uno le va saliendo al encuentro. Hay que profundizar y hay que ser flexible, aunque uno mantenga firmes sus ideas básicas**

---

trabajo a los astilleros y a los grandes motores marinos. Ahí tuve ocasión de estar muy cerca de los trabajadores en el obraje de buques y maquinarias. Para un ingeniero esta es una asignatura fundamental. Es necesario estar en contacto con los hombres y con la materia sobre la que se proyecta y se calcula. También viajé en estudios y misiones en Suiza, Italia, Argentina, Brasil, Alemania y Reino Unido. Fueron años muy interesantes e importantes para mí, pero después de algún tiempo me di cuenta que no podía quedarme en lo menor habiendo visto lo mayor. Se abrían nuevas posibilidades dentro del campo de la ingeniería y, a pesar de mi afecto a la Naval, quedarme era empequeñecer mis horizontes. Fue entonces cuando alumbré SENER. Secundarias fueron Indunaval e Itasa, nuevas empresas, con éxito, creadas, también en aquellos días, con amigos afines.

**¿** Es entonces la necesidad continua de innovación lo que va abriendo el camino?

Sin duda alguna, el afán de conocimientos técnicos superiores y el inconformismo con la rutina fueron vectores permanentes. Pero en algún momento está la vida, los amigos, el contexto. Mi amistad con López Bravo, por ejemplo, jugó un papel importante en mi trayectoria. Como respuesta a su confianza fui director general de Comercio Exterior en el Ministerio de Comercio, presidente de la Comisión de Bienes de Equipo del Plan de Desarrollo y consejero de varias entidades estatales. Siempre me sentí honrado por aquellos pocos años de servicio al Estado. Aprendí el valor de la libertad, viví la importancia del derecho y se me abrieron nuevas formas de pensar y nuevos horizontes.



**E**fectivamente este es otro mundo que lleva al conocimiento de lo que podríamos llamar el sector público.

Sí, entonces mi tarea principal fue la liberalización y expansión del comercio exterior de España y, junto con este objetivo, el reforzar el sentido de responsabilidad en todo, el ánimo optimista emprendedor y la limpieza ética más absoluta.

**E**s decir, que a un joven ingeniero que comenzara usted no le recomendaría que tuviera su carrera muy prefijada.

Eso, tan válido, podría ser irreal. Hay que dialogar con la circunstancia, con lo posible, con lo que a uno le va saliendo al encuentro. Hay que profundizar y hay que ser flexible, aunque uno mantenga firmes sus ideas básicas. Así constituí Construnaves, bifurcación para mí temporal, como instrumento de la exportación al servicio de todos los astilleros españoles, y pasé casi dos años trabajando, finalmente con éxito, en el Cono Sur de América.



ENRIQUE DE SENDAGORTA ARAMBURU RECIBIÓ, EL 4 DE JUNIO DE 2014, EL PREMIO REINO DE ESPAÑA A LA TRAYECTORIA EMPRESARIAL.

Asimismo fui requerido y acepté ser el primer ejecutivo de la “Constructora Naval”, la empresa siempre querida de mis inicios.

*Interesante es también su paso por la industria del petróleo.*

Efectivamente, fui el primer presidente ejecutivo de la nueva refinería Petronor, otra aventura. En ese momento fue importantísima la ideación de mi hermano Manu y la construcción del espigón que protege el actual puerto exterior del Abra de Bilbao, así como el estricto cumplimiento de calidades, plazos e inversiones en la refinería. Aquello salió muy bien con la cooperación de grandes ingenieros petroleros.

*Sí, recuerdo el relato en el libro de sus memorias “Aquí estamos”. Después pasó por la banca.*

Fui consejero delegado y vicepresidente de Banco de Vizcaya; pre-

sidente de INDUBAN y consejero del BBV. Todo ello por el conocimiento profesional y personal de la alta dirección de estas muy importantes instituciones.

*¿Cuál fue en el tiempo el despliegue de SENER?*

El comienzo de SENER fue la ingeniería marítima y su crecimiento tomó más fuerza con la actividad en la ingeniería industrial y la aeronáutica que, a principio de los años sesenta, aportó mi hermano Manu. Pronto vimos la necesidad de elevar el nivel de la ingeniería y de explorar proyectos cada día más avanzados, y así lo hicimos con el concurso de equipos sumamente competentes. Fruto de nuestros saltos y progresivos avances entre otros muchos fueron: la torre de lanzamiento de cohetes meteorológicos en Kiruna (Suecia); el sistema FORAN para la construcción de buques que hoy es utilizado por

más de cien astilleros en todo el mundo; desde los años sesenta la creciente participación en el proyecto y realización de elementos para satélites en vuelos científicos espaciales de los que, como más actuales, cito las misiones Solar Orbiter, BepiColombo o Proba 3; las importantes realizaciones en proyectos de líneas ferroviarias de alta velocidad y en el de metros, como la línea 9 del de Barcelona sin conductor, la más larga de Europa; los grandes centros portuarios de recepción, licuación o gasificación de gas natural, en cuyos proyectos y su construcción somos referente: los proyectos ecológicos; las muchas aportaciones al mundo

de la producción energética y el ser referente mundial en energía solar con unas veinticinco centrales proyectadas y construidas, una de ellas, “Gemasolar”, pionera en la tecnología de torre central, con premios nacionales e internacionales a sus características innovativas. Importantísima iniciativa y realización de SENER es la creación, hace ya más de veinticinco años, de la empresa ITP, para la ingeniería y la producción de turbinas reactores, motores de aviación, que tiene ya centros en Bilbao, Madrid, Sevilla, México y Reino Unido, y ocupa a 2.600 personas de muy alta calificación. Perdóneme, Montserrat, un pequeño añadido en relación con lo que hacemos. Ortega y Gasset, en su ensayo “Meditación de la Técnica”, dice que los ingenieros solamente realizan lo que los filósofos y los políticos conciben para atender alguna necesidad, y no es así, porque desde la ingeniería se originan ideas de servicio nacidas del conocimiento técnico y del humanismo que también es propio en muchas de ellas. ➔

El comienzo de SENER fue la ingeniería marítima y su crecimiento tomó más fuerza con la actividad en la ingeniería industrial y la aeronáutica

**Proyectos:**  
 – Torre de lanzamiento de cohetes meteorológicos en Kiruna (Suecia)  
 – Sistema FORAN para la construcción de buques  
 – Línea 9 del de Barcelona sin conductor, la más larga de Europa

La crisis ha obligado al mundo más desarrollado a salir fuera de sí, algo que es fundamental para no caer en el egoísmo que aísla y se cierra a los demás

¿Qué es más importante para el gobierno de una empresa, el proyecto o la organización de las personas?

Las personas, adecuadas y bien organizadas, son lo más importante siempre. Nosotros fuimos de los primeros que cambiamos el nombre de departamento de recursos humanos por el de dirección de personas. Pero sin designio nuclear, sin afán de construir para servir y durar, propiamente no hay empresa.

Actualmente, la internacionalización es una estrategia fundamental para SENER y para la mayor parte de las empresas españolas. ¿Considera esto un reto o un problema?

No, no, es un gran reto que había que acometer. Es un reto, no sólo tecnológico y operacional, sino también cultural. Las empresas españolas han respondido magníficamente a este imperativo acentuado por la crisis. Hoy en día SENER tiene casi todo su negocio fuera de España: en Europa, América, África y Asia. Nos encontramos trabajando y negociando en ámbitos muy diferentes al nuestro, cuyo conocimiento requiere tiempo, esfuerzos de todo tipo y aceptación de riesgos. La vida no es fácil.

Se puede decir que, en esos lugares, la empresa desarrolla el papel civilizador que en otro tiempo pudieron desarrollar las órdenes religiosas o los estados coloniales?

Cuando se visitan muchos de esos territorios-nación, a los que Vd. se refiere, uno piensa ¡qué mal se hizo la descolonización! Cuando llegamos ahora a los que en su día fueron colonias, lo hacemos con un objetivo de expansión y beneficio, pero en la medida en que la empresa genera convivencia y proximidad, ofrecemos y transferimos además nuestra forma de vivir, conocimientos tecnológicos, el “knowing by using”, y la cultura del trabajo. De modo que la crisis ha obligado al mundo más desarrollado a salir fuera de sí, algo fundamental para no caer en el egoísmo que aísla y se cierra a los demás. El ejemplo que damos es una gran responsabilidad •

## Libertad e igualdad

A MUCHOS ESPAÑOLES NOS INQUIETA EN MODO CRECIENTE EL GRAVE DECLIVE DE NUESTRA CONFIANZA EN LA DEMOCRACIA.

LAS INCERTIDUMBRES RACIONALES Y EMOCIONALES QUE VENIMOS ARRASTRANDO SIN RESOLVERLAS, Y SIN APENAS PONERNOS A ELLO, HAN CRECIDO EN OPCIONES DIFÍCILMENTE CONCILIABLES. LO QUE SIGUE ES UNA REFLEXIÓN, UN ESTUDIO INCOMPLETO, SOBRE LA LIBERTAD Y LA IGUALDAD, SU INCIDENCIA MUTUA Y SU RELACIÓN CON LA JUSTICIA, LA PAZ Y EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. SE EXPONE LA NECESIDAD PRIMARIA DE LA EDUCACIÓN PARA LA LIBERTAD Y LA SOLIDARIDAD

ENRIQUE DE SENDAGORTA

En una sociedad sin convicciones morales, la libertad y la igualdad resultan condiciones humanas divergentes: a más libertad menos igualdad y a más igualdad menos libertad. Se trata de la difícil armonía, en el vigente espacio socio político, entre dos conceptos experimentalmente

tendientes a la contradicción. La igualdad no lleva a la libertad ni esta es vía para la igualdad. El equilibrio solo es posible en el nivel superior de una convicción moral básica, un día y otro conquistada y compartida como fundamental por toda la sociedad.

La libertad, ingrediente esencial de la vida humana, es en sí un valor altísimo porque da entidad moral a nuestros actos; no hay determinismos sino posibilidades de ele-

Sin convicciones morales, a más libertad menos igualdad y a más igualdad menos libertad

gir lo superior que nos eleva o lo inferior que nos rebaja. La vida es convivencia, familia, trabajo, creación, diversidad, descanso, inquietudes... y, en todo, decisiones libres. La libertad es el don más radical y básico que recibimos con la naturaleza humana, nos hace superiores, capaces de decidir responsablemente, y desata más fuerzas para el bien que para el mal. La libertad nos aporta bienestar y frecuentemente riqueza pero sobre todo supone el placer de hablar y obrar sin temor, de viajar, de vivir sin coacciones ni sobresaltos y sin más gobierno que el de Dios y el de las leyes. Hay aspectos de la vida humana que están fuera del alcance de lo social. Necesitamos la libertad para servir y amar.

En las sociedades democráticas es un principio el que solamente el derecho, fundamentado en la razón y en el poder inerme de la verdad moral, puede