

Antropología de la acción directiva: la aproximación de Leonardo Polo y Carlos Llano

Guillermo I. Fariñas Contreras
Universidad Monteávila - Caracas
gfarinasc@uma.edu.ve

Resumen

Todo gerente debe tomar en cuenta que trabaja con personas. Saber cómo dirigir las es una gran responsabilidad, no solo por los resultados externos que se puedan alcanzar sino por el impacto en los dirigidos. Para ello tiene que saber cómo son. Estudiar y conocer al ser humano es tan complejo como apasionante. En este artículo se hace un resumen de la propuesta de Leonardo Polo sobre la acción directiva. Es una antropología filosófica porque se va a los fundamentos necesarios para entender el acto y su sujeto. A partir de ella la aplicación de técnicas gerenciales será más adecuada.

Palabras clave: Antropología filosófica, Acción humana, Dirección de empresas, Leonardo Polo, Carlos Llano

Anthropology of Business Management: The Approach of Leonardo Polo and Carlos Llano

Abstract

Every manager must take into account that he works with people. Knowing how to direct them is a great responsibility, not only for the external results that can be achieved but also for the impact on the directed themselves. For this a manager has to know what they are like. Studying and getting to know the human being is as complex as it is exciting. This article summarizes Leonardo Polo's proposal on business management. It is a philosophical anthropology because it goes to the necessary foundations to understand the act and its subject. From there, the application of managerial techniques will be more appropriate.

Keywords: Philosophical anthropology, Human action, Business management, Leonardo Polo, Carlos Llano

Anthropologie de l'action directive : l'approche de Leonardo Polo et Carlos Llano

Résumé

Les gestionnaires doivent tenir compte du fait qu'ils travaillent avec les gens. Savoir les diriger est une grande responsabilité, non seulement pour les résultats externes qui peuvent être obtenus mais pour l'impact sur ceux qui sont dirigés. Pour ce faire, vous devez savoir à quoi ils ressemblent. Étudier et connaître l'être humain est aussi complexe qu'excitant. Cet article résume la proposition de Leonardo Polo sur l'action directive. C'est une anthropologie philosophique car elle va aux fondements nécessaires pour comprendre l'acte et son sujet. A partir de là, l'application des techniques managériales sera plus appropriée.

Mots clés : Anthropologie philosophique, Action humaine, Gestion d'entreprise, Leonardo Polo, Carlos Llano

Antropologia da ação diretiva: a abordagem de Leonardo Polo e Carlos Llano

Resumo

Todo gestor deve levar em conta que trabalha com pessoas. Saber direcioná-las é uma grande responsabilidade, não apenas pelos resultados externos que possam ser alcançados, mas pelo impacto sobre os dirigidos. Para fazer isso há que saber como eles são. Estudar e conhecer o ser humano é tão complexo quanto excitante. Este artigo resume a proposta de Leonardo Polo sobre ação diretiva. É uma antropologia filosófica porque vai aos fundamentos necessários para compreender o ato e o seu sujeito. A partir daí, a aplicação de técnicas gerenciais será mais adequada.

Palavras-chave: Antropologia Filosófica, Ação Humana, Gestão Empresarial, Leonardo Polo, Carlos Llano

¿Por qué es necesario reflexionar sobre la acción directiva o gerencial en el mundo académico? ¿Por qué exponer la visión de Polo y Llano sobre este tema? ¿Quién son ellos y por qué es pertinente su punto de vista? ¿No es suficiente lo que se ha dicho de la acción humana para necesitar especificar la correspondiente del hombre que dirige en la empresa? Estas son algunas de las cuestiones que propongo aportar en este texto.

Cuando se habla de las teorías de la empresa, campo fértil de la literatura económica¹, algunos autores opinan que reflexionar por qué surge la empresa es ínsito a la reflexión del rol del empresario². Estos autores, siguiendo a Schumpeter³, Kirzner⁴ y Knight⁵, piensan que el empresario aporta un elemento indispensable en la realidad de la empresa, especialmente a la innovación.

Aporto una anécdota personal que pienso puede dar luces a esta afirmación. Mi tesis de maestría en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra versó sobre algunas teorías contemporáneas de la empresa⁶. En concreto, las teorías cognitivas y las teorías del empresario. Cuando investigaba sobre éste último grupo me

¹ Iniciado con un documento seminal de Ronald Coase (“The nature of the firm”, *Economica*, Volumen 4, N° 16, noviembre, (1937): 386-405), muchos académicos han tratado de contestar las preguntas por qué la empresa y no el mercado como lugar de la actividad económica, cuál es el límite económico de una empresa y qué se puede afirmar de su organización interna. Este campo de la teoría económica recibió un merecido reconocimiento por parte de la Academia Sueca que reparte los premios Nobel, otorgándole el de 2009 a Oliver E. Williamson “for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm.”.

² Nicolai Foss y Peter Klein: “Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm”, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper* N° 04-12, (2004). Richard Langlois, “The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm”, Trabajo para la conferencia *Why Do Entrepreneurial Firms Exist?*, Ohio State University, Octubre. (2005): 27-29. Mark Casson, “Entrepreneurship and the theory of the firm”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 58, (2005).

³ Joseph A. Schumpeter, “Economic theory and entrepreneurial history”, en R. R. Wohl (ed.): *Change and the entrepreneur: postulates and the patterns for entrepreneurial history*, Research Center in Entrepreneurial History, (Cambridge: Massachusetts: Harvard University Press, 1949): 327-348,

⁴ Israel Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, (Chicago: University of Chicago Press, 1978) (1973).

⁵ Frank Knight, *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, M. (Madrid: Aguilar, 1947) (1921).

⁶ Cfr. Guillermo Fariñas C.: “Teorías modernas de la empresa”, trabajo de investigación para obtener el grado Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en la Universidad de Navarra. Obra no publicada. Pamplona, (2007).

conseguí con la afirmación que el aporte idiosincrático del emprendedor a la realidad de la empresa es el *judgment*⁷. Es un factor clave que permite que una empresa nazca, se desarrolle y consolide. Queriendo traducir este concepto al español dudaba entre juicio con criterio o buen juicio, por lo que pregunté a Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, director de mi tesis, sobre este término y su mejor traducción. Su respuesta fue sucinta: ‘se refieren a la virtud de la prudencia. Lee, de Tomás de Aquino, las cuestiones 47 a 54 en la segunda sección de la segunda parte (*II-IIae*) de la Suma Teológica’. La definición filosófica afirma que la prudencia “es la virtud cardinal residente en la razón práctica que ordena rectamente nuestro obrar y facilita la elección de los medios conducentes a nuestra perfección”⁸. Es por lo tanto un ‘puente’ entre la razón y la acción: se discierne y se actúa. En la filosofía política clásica la prudencia o sabiduría práctica es la virtud del gobernante. Gobernar, como veremos en Polo, es sinónimo de dirigir.

Volviendo a las teorías de la empresa según la ciencia económica, luego de la primera teoría –que algunos llaman la explicación neoclásica– ha habido variados intentos de explicar su necesidad y funcionamiento: el “por qué” y el “cómo”⁹. Una posible clasificación de las mismas puede ser dividir las teorías institucionalistas neoclásicas y teorías institucionalistas cibernéticas¹⁰. Entre las primeras están la primigenia de Coase; se incluyen también las que visualizan la empresa como contrato de mercado, y la propuesta más reconocida, la del premio Nobel Oliver E. Williamson, que justifica la empresa por su función economizadora de los costos de transacción. Entre las explicaciones de la organización económica que podrían denominarse como institucionalistas cibernéticas se encuentran la teoría basada en los recursos, la de las capacidades dinámicas, y las cognitivas.

⁷ Nicolai Foss, *et al.*, “Entrepreneurship, Subjectivism, and The Resource-Based View: Towards A New Synthesis”, (2006) http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf

⁸ Bernardino Montejano, “Prudencia” en *Gran Enciclopedia Rialp*, (Madrid: Editorial Rialp, 1977).

⁹ Cfr. Guillermo Fariñas, *La Empresa según Nonaka: Una aproximación cognitiva*, (Madrid: Editorial Académica Española, Beau Bassin (Mauricio), 2018): 33-77.

¹⁰ Cfr. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, (Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2005): 258-277.

Cabe destacar cómo las teorías de la empresa han sido cada vez más introspectivas, especialmente para entender el “cómo”, buscando en su interior las razones de un mejor desempeño. Esto se ve claramente en las teorías institucionalistas cibernéticas. El enfoque estratégico ha pasado del esquema *Structured Conduct Performance*, en el que el entorno es el que influye en la empresa, al de *Strategy Shape Structure*¹¹, en el que sus elementos internos –tales como los recursos, los conocimientos y las capacidades dinámicas– son los que inciden en el ecosistema de la empresa. A través de la singularidad se buscaría la diferenciación. Estos elementos internos son resultado de la acción coordinada de los integrantes de la empresa, por lo que es lógico pensar que el trabajo individual sea el corazón de su creación y despliegue. Cabría afirmar que un siguiente nivel de estudio de la empresa debe ser el de la acción humana, y con especial énfasis en la acción directiva. No en vano, la atención de los investigadores en el área de la estrategia está enfocándose en el potencial individual, tras años de estudiar el mercado y la empresa¹².

Pienso que Polo y Llano proponen un enfoque distinto: desde dentro hacia fuera¹³. Luego de entender la acción humana pasa a la comprensión de los fundamentos de la acción directiva (su antropología filosófica). Ya se afirmó que razonar sobre el rol del empresario es clave para el estudio del “por qué” y el “cómo” de la empresa. Comprender el acto directivo como transformante de procesos en que trabajan de forma cooperativa diversos integrantes puede ayudar a tener una visión sintética de lo que caracteriza a una empresa. Polo, junto a Carlos Llano, centran su atención no solo en el efecto externo de la acción del dirigente sino en su interioridad y la de los dirigidos. Es por eso que se le da importancia a los hábitos del dirigente, no solo por su obvio

¹¹ Cfr. W. Chan Kim y Renée Mabourgne, “How Strategy Shapes Structure”, *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 9, (2009): 72-74.

¹² Cfr. Robert E. Hoskisson, *et al*, “Theory and Research In Strategic Management: Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, (1999): 417-456.

¹³ Aunque escapa al alcance de este documento, Polo tiene reflexiones sugerentes sobre el dinero, la economía y la sociología. Cfr. Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018) (En adelante FE). *Ética: Hacia una versión moderna de los clásicos*, 2ª edición, (Madrid: AEDOS Unión editorial, 1997): 14-17.

impacto en el quehacer sino por su incidencia en quien hace y en quien gerencia.

En la primera parte se presentan brevemente a Leonardo Polo, su obra e influjo en el campo de la filosofía contemporánea. También se hace lo propio con Carlos Llano, quien es coautor de uno de los libros que más se glosa y cita, y que lleva por nombre precisamente *Antropología de la acción directiva*. Se expone la pertinencia de ambos autores en este tema.

En la segunda parte se explican los fundamentos a la visión antropológica del quehacer directivo, y el método utilizado. Polo es continuador de la tradición clásica, pero su reflexión es eminentemente actual. Dialoga con varios filósofos modernos, aprovechando sus aportes y en algunos casos indicando lo que él considera limitaciones. Se explicará que su antropología del *homo sapiens* es *in nascendo*. Se resalta la inteligencia, el lenguaje, el instrumento como medio y en plexo para hacerse un mundo. Se recordará la distinción clásica entre acción productiva y acción directiva, y el modo en que Polo las explica.

En la tercera parte expondré los fundamentos de su aproximación al tema. Su entendimiento de lo que es una empresa. El método utilizado para identificar por vía negativa dos elementos clave para el buen quehacer directivo: la confianza y la veracidad. A lo largo de su exposición se van relacionando en un marco coherente temas clásicos de gestión directiva: la comunicación, los objetivos, la delegación, el poder, la proyección al futuro –que solemos llamar planificación– y la innovación, las habilidades en la organización y el desarrollo personal de los colaboradores. La acción directiva se realiza fundamentalmente sobre personas, lo que la hace más difícil y apasionante. Polo transcribe varias veces la afirmación de Aristóteles: mandar a esclavos carece de interés. En cambio, el estagirita sostiene que mandar a hombres libres es importante. Ocupan un lugar importante sus reflexiones sobre el mando y su doble comprensión de(l/la) orden: como mandato y como acción ordenadora, ambas relacionadas en la realidad práctica. Se entenderá por qué se dice que el que manda

también debe obedecer.

I. Quiénes son Leonardo Polo y Carlos Llano. Su pertinencia en este tema

Leonardo Polo nació en Madrid en 1926. Estudió Derecho y realizó un doctorado en Derecho con una tesis sobre Derecho Natural, con influjos del existencialismo filosófico. Decidido a dedicarse a la investigación y docencia, leerá la *Filosofía del Derecho* de Hegel, *Ser y Tiempo* de Heidegger, la *Crítica de la Razón Práctica* de Kant, así como escritos de Aristóteles y de Leibniz, la *Ética* de Spinoza y otros, y se matricula en la carrera de Filosofía y Letras. En 1950, Polo comienza a trabajar con un concepto que marcará su obra como filósofo. Se trata del límite mental, que influirá de algún modo en pensadores como Eugenio Trías.

En 1954 se incorpora a la Universidad de Navarra para dar la asignatura de Derecho natural y, más tarde, impartir las de Fundamentos de Filosofía e Historia de los sistemas filosóficos. En paralelo prosigue sus estudios de filosofía en la Universidad Central de Madrid como alumno libre, y más tarde traslada el expediente académico a la Universidad de Barcelona. Culminada la carrera de Filosofía realiza los cursos de doctorado en Madrid y comienza la tesis doctoral en filosofía, dirigida por Millán-Puelles. En 1961 obtiene el grado de doctor con una tesis sobre Descartes. En ella lo presenta como un filósofo voluntarista frente a la idea convencional de encuadrarlo como racionalista. La investigación doctoral sobre Descartes, editada en 1963 bajo con el nombre de *Evidencia y realidad en Descartes* obtuvo el premio Menéndez Pelayo del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Siguió impartiendo clases en la Universidad de Navarra salvo un intervalo de dos años para ocupar la cátedra e Historia de la Filosofía en la Universidad de Granada. En Navarra ocupó cargos directivos en la Facultad de Filosofía y Letras. Fue un profesor itinerante, dando cursos y conferencias en la Universidad de la Rábida (Huelva), Universidad Panamericana (México), Universidad de Piura (Perú), la

Universidad de Los Andes (Santiago de Chile), la Pontificia *Università della Santa Croce* (Roma), la Universidad de Palermo (Sicilia) y la Universidad de Málaga. Fallece en 2013.

Sus obras completas editadas en español constan de 27 volúmenes¹⁴. La temática es filosofía y su aplicación en algunas áreas, entre los que destaca para este trabajo 1 volumen titulado *Filosofía y Economía* publicada en 2015. Algunas de sus obras se han traducido al inglés, ¿tales como *Why a Transcendental Anthropology?*, *Ethics. A modern version of its classics themes, Rich and Poor*.

Es justo decir que Polo ha ‘creado escuela’, es decir existe un grupo de académicos que continúan su enfoque y sus publicaciones. Algunos de ellos constituyen el *Instituto de estudios filosóficos Leonardo Polo* (IEFLP)¹⁵ y el *Leonardo Polo Institute of Philosophy*¹⁶. Su profundidad y originalidad filosóficas se refleja en el alto número de publicaciones, libros y artículos, tesis doctorales, etc., sobre su pensamiento; sobre su doctrina filosófica además se edita en Pamplona desde 1998 la revista *Studia Poliana*; en Málaga, on-line, *Miscelánea Poliana* y desde diciembre 2014 *Journal of Polian Studies* (South Bend, USA).

Gran estudioso de la filosofía clásica, ha buscado su actualización al mundo moderno, signado por el crecimiento exponencial del trabajo organizado, de la producción-consumo, de la crematística, etc. Es decir, de la razón práctica y su aplicación.

Leonardo Polo se interesó por la empresa desde los comienzos de la década de los años 80. Se auto-definía como ‘empresarista’, para resaltar la importancia de esta organización social en el mundo moderno. Su primer escrito referido al tema es de 1982

¹⁴ Se puede leer el catálogo en <http://www.leonardopoloinstitute.org/works.html> (consulta: 20 de marzo de 2021)

¹⁵ <http://www.leonardopolo.net/intro.html> (consulta: 20 de marzo de 2021)

¹⁶ <http://www.leonardopoloinstitute.org> (consulta: 20 de marzo de 2021)

con el título “Las organizaciones primarias y la empresa”. Como parte de sus contribuciones académicas a diversas universidades latinoamericanas, dictó conferencias en algunos de sus institutos dedicados a la capacitación de directivos de empresas, tales como el PAD en Lima y el INALDE en Bogotá, compartiendo con ellos sus reflexiones sobre la empresa y su dirección.

Pienso que un hito importante en su relación filosófica con la empresa y su dirección es el siguiente. En 1986, un grupo de hombres de empresa, convencidos de la necesidad de mejorar la sociedad, acudió a la Universidad de Navarra en busca de personas que quisieran poner de manifiesto la eficacia práctica de las humanidades, y demostrar que son mucho más prácticas de lo que generalmente se piensa. Este interés se concretó en la fundación del *Seminario permanente Empresa y Humanismo*. Entre los empresarios estaban los presidentes de importantes empresas tales como *Banco Bilbao Vizcaya, Iberdrola* e *IBM España*. Por parte de la Universidad de Navarra se unieron a esta iniciativa Alejandro Llano, Leonardo Polo, Rafael Alvira y Jaime Benguría. Leonardo contribuyó con varias ponencias y escritos a la formación de los participantes de los diversos seminarios y cursos. Hoy día esa semilla intelectual y práctica ha devenido en el *Instituto Empresa y Humanismo* de la referida Universidad. Podemos leer en su página web:

Empresa y Humanismo es un Instituto de la Universidad de Navarra que, con un **enfoque interdisciplinar y humanista**, se propone mediante la investigación y la docencia contribuir a solucionar los problemas que plantea la creciente complejidad de nuestra sociedad, de modo especial – aunque no exclusivo– los relacionados con el modo de integrar la empresa y la actividad económica en la sociedad civil¹⁷.

Entre las actividades regulares del Instituto están la organización de encuentros entre empresarios, académicos y profesionales en distintas ciudades españolas. Imparte un programa oficial de Máster y un Doctorado en Gobierno y Cultura de las

¹⁷ <https://www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos> (consulta: 21 de marzo de 2021). Negritas en el original.

Organizaciones. El Instituto ofrece los resultados de su investigación y de las actividades que organiza mediante un amplio abanico de publicaciones: una revista científica, una colección de cuadernos, libros y una publicación periódica de nuevas tendencias. Leonardo Polo colaboró con varios escritos en estas publicaciones, tales como *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, *Hacia un mundo más humano*, *Las organizaciones primarias y la empresa*, y *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (colaboración).

Carlos Llano Cifuentes nació en México, D.F., México en 1932. Estudio Filosofía en la Universidad Santo Tomás en Roma, en la que obtuvo el doctorado. Al regresar a México obtuvo otro doctorado en filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Fue ahí donde al ser alumno del filósofo José Gaos se convirtió en su discípulo de pensamiento. Junto a empresarios destacados de México en 1967 fundan el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), uno de las escuelas de negocios más importantes de Latinoamérica. Fue su primer director y profesor en el área de Factor Humano. En 1968 contribuyó a fundar la Universidad Panamericana (México, DF) de la que fue su primer Rector. Falleció en 2010 en la ciudad de Miami.

Ocupó durante su trayectoria diversos cargos directivos y fue consejero en diversas empresas entre las que destaca el ser miembro del Consejo de Grupo Posadas de México¹⁸. En 2004 se le nombró miembro del *Salón del Empresario Mexicano*.

El profesor Llano dedicó su investigación filosófica al campo de la antropología de las organizaciones. Sus tres decenas de libros publicados constituyen un conjunto que podría denominarse *Antropología de la Acción Directiva*. Entre sus libros vale destacar por su pertinencia al tema los siguientes: *Análisis de la Acción Directiva*, *Humildad y liderazgo*, *Ser del hombre y hacer de la organización*, *La amistad en la empresa* y *Antropología de la acción directiva* (junto a Leonardo Polo). En el año 2015

¹⁸ <https://www.posadas.com/home> (Consulta: 21 de marzo de 2021).

se creó la cátedra *Carlos Llano* UP-IPADE para “continuar la obra de este autor en el campo de la investigación, la difusión y la docencia, desde su original conjunción del Management y la Filosofía”¹⁹.

Lo antes expresado permite afirmar que Leonardo Polo y Carlos Llano son pensadores pertinentes para este tema. Por un lado, por su formación académica, ya que ambos son doctores en Filosofía. Por otro, por su capacidad docente e investigativa, ya que entre ambos suman más de 50 libros y decenas de colaboraciones en distintas publicaciones académicas. Y finalmente por su relación con el mundo de la empresa. Carlos Llano destaca en esto por sus más de cuarenta años enseñando a directivos de México. Pero Leonardo Polo también ha tenido relación con ellos, por sus conferencias en universidades en Perú, Colombia y Chile, y por su involucramiento como fundador del Instituto Empresa y Humanismo y consecuente cercanía con los empresarios fundadores de esta institución.

II. Los fundamentos

¿Cómo aproximarse a este tema? Se podría pensar que caben diversos modos. El deductivo, partiendo de las ciencias que ha investigado sobre el tema, tales como la sociología y la economía. Se cuenta con muchos escritos que tratan de entender la empresa y su operación, desde estas ciencias sociales. Y de ellas deducir una imagen del hombre y su actuación. Son muchos los intentos. Hacer un resumen valorativo sería objeto de una investigación por sí sola.

Otra aproximación podría ser la inductiva. Partir de estudios fenomenológicos que identifiquen los elementos esenciales de la actuación directiva. Este método tiene un claro beneficio: no se teoriza, sino que se observa lo que hacen los verdaderos directivos²⁰. Una desventaja, que se ampliará en breve, es la pérdida de una visión

¹⁹ <https://www.carlosllanocatedra.org> (Consulta: 21 de marzo de 2021).

²⁰ Un ejemplo de este método es el estudio de Henry Mintzberg sobre las funciones del directivo, que se puede leer en *The nature of managerial work*, (New York, Evanston, San Francisco, London:

sintética de ese actuar.

Otro método es el analítico. Su padre es Descartes. Se trata de identificar en la realidad estudiada los factores pertinentes o relevantes. Este modelo se suele justificar afirmando que el hombre es incapaz de comprender o de manejar todos los factores que presencia: las realidades complejas se escapan a la comprensión y entonces no queda más remedio que elaborar un modelo reducido de ellas. Este método ha permitido un avance de las ciencias naturales, del cual el hombre moderno es beneficiario de sus aplicaciones tecnológicas. Polo y Llano dedican el comienzo de su *Antropología de la acción directiva* (AAD) a criticar este método en el estudio del hombre. Para la AAD todo es ‘pertinente’. Tratar de aislar factores puede que en un comienzo ofrezca respuestas, pero no son completas y a la larga pueden ser contraproducentes si de las mismas se quieren deducir, por ejemplo, modos adecuados de dirigir. “Al hombre no se le puede hacer funcionar según una sola parte de su dotación dinámica, no se puede estimularla sin que otras dimensiones de su ser no sean afectadas y tengan su respuesta peculiar, que, como no ha sido tomada en cuenta, da lugar a resultados imprevisibles y normalmente contrarios a la intención del agente; así se frustra la misma pretensión de control”²¹. Todo esto se hace más complejo si consideramos que la acción directiva es de hombres sobre hombres. A las cosas materiales se les maneja (y hasta despóticamente), pero sobre los hombres solo cabe la dirección. Dirigir hombres es una relación muy compleja por las subjetividades presentes (el que dirige y los dirigidos), y porque el hombre *per se* ya es una realidad rica en matices.

El método analítico al enfocarse exclusivamente en unos pocos factores, en un modelo reducido, tiende a producir efectos secundarios que pueden ser más problemáticos que lo que se quería solventar. Mucho se ha escrito sobre el reduccionismo que ha significado el paradigma del *homo economicus* o el

Harper & Row Publishers, 1973).

²¹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 3. (En adelante AAD).

pretendidamente más sofisticado modelo de comportamiento Ingenioso, Evaluador y Maximizador (REMM).²² Estos modelos tienen una visión del hombre que es la prevalente en muchos modelos económicos y en no pocos modos de dirigir personas. El ‘palo y la zanahoria’ puede que funcione para algunos seres humanos en algunas circunstancias, pero a la larga y no pocas veces en el corto plazo, suele ser contraproducente. Ganar una carrera de ratas, solo significa que tú te comportas como tal. AAD es insistente en afirmar que un directivo no debe dañar a las personas que dirige.

¿Cuál es entonces la propuesta de AAD? Es un método sistémico. Se parte del entendimiento que el hombre es una realidad compleja, dinámica e inter-relacionada. Al aplicar el método analítico se concluyen ciertos factores ‘pertinentes’, pero es insuficiente. Se ha de tratar de sumar la mayor cantidad de factores, y, más importante, encontrar relaciones de coherencia y compatibilidad que los vinculen. Pienso que el siguiente texto ayuda a entender el método:

Si entendemos cómo se relacionan, tenemos una comprensión que en terminología aristotélica se llama *epagógica* y en terminología moderna cabe llamar planteamiento sistémico. Esta es una visión que, naturalmente, tendremos que ir ampliando porque nunca habremos considerado suficientes factores. Tampoco tenemos penetración para ver hasta qué punto sostienen relación unos con otros, pero vamos construyendo, por así decirlo, un modelo inter-relacional, que se puede enriquecer. De esta manera explicamos, aunque no la agotemos, la complejidad humana²³.

El método plantea sumar observaciones de forma de alcanzar una mejor comprensión del ser humano y su acción, e ir la completando con subsiguientes hallazgos. Afirman que el método sistémico es el más adecuado, más correcto, para

²² M. C. Jensen y W. H. Meckling, “The Nature of Man”, *Journal of Applied Corporate Finance*, summer, V. 7, No. 2, (1994): 4–19. Una crítica a este modelo puede leerse en: Henry Mintzberg, *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004): Capítulo 6.

²³ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 4. Cursivas añadidas.

entender al hombre como es: “como un ser sumamente complejo constituido por muchos factores que no están sueltos, sino que influyen entre sí: no se puede interferir en uno desde fuera sin que los otros sean afectados”²⁴. Y es que la conducta humana no se puede entender, por ejemplo, como una dinámica de estímulo- respuesta, pues la misma respuesta está integrada por múltiples factores que no son producidos por el estímulo, sino aportados por el modo de ser del ser humano.

AAD ejemplifica lo anterior con lo que Polo ha estudiado con detenimiento: el surgimiento del *homo sapiens*²⁵. Los autores nos recuerdan que nuestra cabeza tiene unas características que nos permiten realizar funciones ausentes en los animales. Si nuestra cabeza fuera de otra manera (similar a la de un animal cuadrúpedo), entonces seríamos incapaces de pensar, tendríamos un cerebro distinto (nuestra masa cerebral es mayor que la del animal) y careceríamos de rostro, del que –junto a nuestros ojos– proviene nuestra expresividad, de la que carecen los animales. Adicionalmente, no podríamos hablar ni tampoco tendríamos manos. “Todos estos caracteres no son causalmente coincidentes en el ser humano, sino que todos ellos mantienen una sistematicidad interna en virtud de la cual un factor no tiene sentido si no es en relación con otros”²⁶. Por ejemplo, la importancia de las manos. Al no ser un cuadrúpedo, nuestras manos están libres de la función de andar. Al quedar libres, nuestras manos se hacen potenciales y son aptas para ser usadas con gran flexibilidad: la mano es el instrumento de instrumentos, tal como las definía Aristóteles. Precisamente porque nuestra mano es un órgano potencial es actualizable de muchas maneras, y para muchos usos. Nuestras manos nos permiten realizar una enorme cantidad de cosas: el trabajo tiene que ver sobre todo con las manos.

Para seguir resaltando lo sistémico, Polo y Llano afirman que de poco le serviría

²⁴ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 4.

²⁵ Cf. Leonardo Polo, *Ética: Hacia una versión moderna de los clásicos*, 2ª edición, (Madrid: AEDOS Unión editorial, 1997): 21-38.

²⁶ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 5.

al ser humano tener manos si no tuviese capacidad de hablar. Si el hombre no pudiera comunicarse con el habla, si no fuera capaz de dar órdenes, sus manos no le servirían de mucho. Nuestras manos son utilizables en la misma medida en que son ordenables. Su potencialidad se actualiza a través de indicaciones, de instrucciones. Y asientan lo contrario: sin nuestras manos, el lenguaje no nos serviría para la vida práctica. Se afirma que tenemos manos y lenguaje por la misma razón biológica: porque somos un ser bípedo. El bípedo implica una modificación de su columna vertebral, de la forma de su cabeza, y la aparición de la potencialidad de la mano; todo unido y relacionado. Al ser bípedo nuestra cara es chata, y aparece nuestro rostro, y con el rostro la expresividad.

Continuando con el planteamiento *epagógico*, AAD afirma que el hombre tiene sus extremidades inacabadas mientras los animales las tienen finalizadas para determinadas funciones. Esto podría significar una desventaja para sobrevivir en el ambiente. Pero al tener inteligencia y habla somos capaces de utilizarlas en múltiples funciones que nos permiten no solo adaptarnos al entorno sino transformarlo para nuestro uso. Repiten que eso es posible también por la organización corpórea: donde todo está relacionado. Esta complejidad puede ser una desventaja para la viabilidad especializada, pero lo contrario se logra con el uso de la inteligencia que da orden y fin al todo. Y concluyen que “por eso, la imperfección del cuerpo humano tiene un carácter positivo, porque sólo respecto de un cuerpo potencial la inteligencia tiene algo que hacer”²⁷.

Este esbozo de comprensión unitaria del ser humano, da pie a criticar de nuevo la factorización del estudio analítico del hombre. Una mirada sinóptica, integradora, del objeto estudiado, y de la que el hombre es capaz, es preferible a la pluralidad de ideas propia del análisis. El análisis, lejos de significar más comprensión, es división y es señal de limitación cognoscitiva. Polo y Llano abogan, pues y de nuevo, por el método

²⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 6.

sistémico para la mejor comprensión del hombre y su actuar.

Sentado el modo de estudio, se tratará de explicar algunos aspectos fundamentales del ser humano siguiendo las ideas de Polo. El primero es la inteligencia. En los seres no racionales, el mecanismo estímulo-respuesta permite su adaptación al ambiente. Si surge un peligro, se responde con una conducta, ya sea instintiva o aprendida. En los seres humanos esto no es inevitable. La inteligencia humana abre un hiato entre la tendencia a actuar y la acción misma. Ese espacio temporal permite al hombre planificar: la capacidad de fijarse una idea de algo a lograr antes de actuar. La planificación permite al hombre innovar. Sin planeación solo caben variaciones de lo que se produce: el panal de las abejas ha tenido y seguirá poseyendo la misma estructura. El pararse a pensar, permite el salto cualitativo a lo nuevo. La acción humana está abierta a la novedad precisamente por su vinculación con la inteligencia. El hombre es así *sapiens faber* y no solo *faber*.

Otro aspecto clave en el hombre y relacionado con el uso de tecnologías e instrumentos es el lenguaje humano. Nuestro lenguaje es capaz de representar la realidad presente y puede describir mundos por realizar, tanto por uno como por los demás a través de órdenes e instrucciones. Nuestro lenguaje también da pie al diálogo, al intercambio de opiniones que potencialmente pueden mejorar el mundo por realizar. El hombre no se limita a comunicar, o no debiera, sino que es capaz de realizar un diálogo intersubjetivo.

Se distingue el lenguaje de primer nivel –que es también común en los animales no racionales– del de segundo nivel que posee las características antes indicadas. El de primer nivel pertenece a la especie, el segundo es subjetivo, y permite a cada persona comunicarse con las demás. Este salto personal sobre la especie no se explica acudiendo a los elementos somáticos que nos distinguen de los demás animales. Viene producido por la inteligencia humana antes descrita.

El hombre planifica y es capaz de tomar decisiones porque tiene la capacidad de imaginar el fin deseado y por ende de manejar los medios conducentes al mismo. Se ha dicho muchas veces que el animal es capaz de utilizar instrumentos para conseguir cosas, pero no es capaz de captar qué es un medio. Entender la razón de medio se relaciona con el conocimiento del fin. AAD da un paso adicional afirmando que entender la razón de medio permite la constitución de un mundo. El hiato que produce la inteligencia al adelantarse a la actuación permite fabricar instrumentos con instrumentos. Estos constituyen una tecnología de segundo nivel. “La técnica de segundo nivel no se cifra tan solo en construir instrumentos con instrumentos, sino en ponerlos en relación unos con otros. Ello equivale a decir que no existe un medio aislado, sino que la noción de medio es sistémica”²⁸. Así empieza a mostrarse el carácter sistémico del mundo constituido por el ser humano.

¿Qué significa la constitución de un mundo? AAD recuerda que en una población moderna no hay casi nada meramente natural, sino productos del quehacer humano: edificaciones, alumbrado eléctrico, aceras peatonales, semáforos, etc. El hombre es el habitante de su propio mundo, un mundo que él ha producido. Cabe decir que el mundo es un sistema, una red o plexo de medios. Si observamos cualquier objeto manufacturado por el ser humano y medianamente complejo identificaremos centenares de partes, relacionadas entre sí para cumplir su función de medio. Un automóvil tiene varios miles de piezas y todas relacionadas para lograr el transporte de sus pasajeros. Es decir, el hombre es la medida de las cosas que manufactura.

La des-especialización biológica del hombre da lugar a la constitución de un mundo. El animal se adapta al mundo a través de su especialización. Si no lo hace, desaparece. El hombre no tiene especialización pero tiene ingenio. Constituye su mundo para servirle en sus necesidades. Y ese mundo es sistémico. La economía es posible porque unas cosas remiten a otras. En esta red cabe el intercambio, un sistema de

²⁸ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 8.

asignaciones según el cual se puede realizar el comercio de bienes. “Vender y comprar se fundan en el hecho de que el hombre construye plexos. Sin una organización medial no habría economía, ni empresa. No habitaríamos, sino que poblaríamos las estepas o los bosques”²⁹.

Afirmado lo anterior, cabe decir que gran parte de nuestra vida práctica consiste en conservar nuestro mundo y aprovecharlo. Y se puede afirmar que el hombre está llamado a la vida social porque es dialógico y el mundo que organiza es un mundo común.

Hasta el momento se han resaltado características humanas básicas: su inteligencia, su capacidad comunicativa y dialogante, y la técnica de segundo nivel. Con esto, se ha puesto de manifiesto la complejidad sistémica de su mundo. AAD nos recuerda que ese mundo no es estable, pues más que el hombre hacer cosas, construye un plexo con ellas. Y ellas han de estar investidas de dinamismo para mantenerse. Un martillo sirve si se usa, si se martilla con él. Y si además lo que se martilla tiene utilidad para quien lo usará, necesidades que pueden ir cambiando o ampliándose.

Entender al hombre como constructor de plexos mediales exige una organización peculiar del ser humano: la familia. A la familia la caracteriza que sus integrantes se relacionan de forma duradera, no reducida al apareamiento. Y se necesita que los roles de proveedor y de cuidador de la prole estén activos. Ello está vinculado a otra característica humana que es el nacimiento prematuro, otro rasgo que nos indica que todo en el hombre es sistémico. Cuando el hombre nace es menos viable que cualquier animal³⁰. La familia es una institución que permite el paso de lo natural al mundo. Por eso cumple una misión educadora fundamental: el ser humano no es viable cuando nace. Su complejidad neuronal exige un aprendizaje creciente después del nacimiento. La incorporación a la vida de adulto en la cultura occidental se fija en los

²⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 9.

³⁰ Si se exceptúan los pájaros, que siguen una estrategia reproductora semejante, llamada nidificación.

18 años, que es la edad en la cual el ser humano se considera socialmente maduro. Y por el dinamismo antes mencionado, el ser humano necesita mantenerse aprendiendo para constituir su plexo y evitar su deterioro. Aparecen así otras instituciones como son la escuela, la universidad y la empresa. AAD resalta la institución familia, insustituible y esencial para el ser humano.

La familia hace posible el desarrollo del hombre desde su nacimiento hasta su incorporación al mundo. Si esto se omite, el mundo se desencuaderna. Suele pensarse que un país es próspero porque se trabaja duro y usa una tecnología punta. Sí, pero ello depende de que se forme a las personas; de lo contrario, la prosperidad no se sostiene. Una sociedad que padece la crisis de la familia compromete su futuro³¹.

Cabe concluir que la antropología de Polo es *in nascendo*. Ha estudiado con detenimiento la aparición del *homo sapiens* y sus características distintivas. El *homo faber* pasa a *sapiens* por dos instituciones: la familia y el trabajo organizado. Y para éste la empresa es su lugar emblemático. Puede aventurarse que esto ha influido para que este filósofo le haya dedicado reflexión, diálogo y tiempo de exposición a diversas audiencias relacionadas con la empresa (el PAD, el INALDE, el Seminario Empresa y Humanismo, etc.).

En este desarrollo, ¿qué entiende Polo por acción humana? Para el filósofo solo el ser humano actúa. Los animales se mueven, siguiendo instintos. La acción es una intervención en un proceso, entendido éste como una serie de acontecimientos en curso. Es obvio el acontecer de procesos en que el hombre no actúa. Son procesos físicos, químicos y biológicos que acaecen en la naturaleza. Aunque el hombre puede alterarlos a través de la técnica.

Los procesos también pueden ser obra humana. Es en estos procesos donde la acción humana necesariamente interviene. Lo hace modificando la serie por

³¹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 11.

transformación de los acontecimientos. Los acontecimientos ahora se pueden considerar como consecuencias, derivados de una decisión de intervención eficaz.

Polo va hablar del hombre de acción, de forma de asentar en el sujeto algunas características de la acción. La primera es la responsabilidad. Al cambiar el curso de los acontecimientos el hombre de acción se hace responsable.

Otro rasgo del hombre de acción es lo que hoy llamamos pro-actividad. El hombre de acción es quien no acepta lo inevitable, es decir lo que acaecería si el hombre no interviene. Por tanto, se interviene porque no se acepta que el proceso acontezca de una determinada manera. Si se piensa que todo es inevitable, entonces no hay responsabilidad; y se renuncia a ser hombres de acción. Sin embargo, el hombre no se conforma con lo inevitable. “Por eso se puede decir que el hombre de acción no adopta una actitud pasiva, sino que pone su impronta personal a los acontecimientos”³². Además, al no aceptar lo inevitable se producen innovaciones. En resumen, la acción es una intervención en un proceso temporal de quien no se conforma con lo inevitable.

Polo identifica cuatro factores que intervienen en la acción humana: fin, motivo, hacer y conocer³³. El primer factor es el *fin*³⁴. El hombre actúa con una finalidad, para conseguir algo; el hombre de acción pretende resultados. El fin es lo que da sentido a la acción. El fin hace la diferencia entre lo que sucedería sin la intervención efectiva y lo que ésta conlleva.

Desde la antigüedad el hombre ha intervenido en los procesos naturales para conseguir fines. El más obvio es la agricultura. El animal no cultiva, solo lo hace el

³² Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 316.

³³ Cfr. Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 316 y ss.

³⁴ Tomás de Aquino afirma que “el fin, aunque es lo último en la ejecución, es lo primero en la intención del agente” Suma Teológica, Parte I-IIae, Cuestión 1. (Consulta: 1 de abril de 2021): <https://hjjg.com.ar/sumat/index.html>.

hombre. El animal espera por los frutos, el hombre los pretende al plantar la semilla. A partir de la era industrial, la diferencia entre los procesos naturales y los inventados por el hombre se hace más evidente, tanto cualitativa como cuantitativamente, pero siguen siendo procesos con fin.

El segundo factor es el *motivo*³⁵, la causa eficiente, el impulso que pone en marcha la acción transformadora, lo que la desencadena. Es claro que si no se es consciente de las propias capacidades y de la posibilidad de acometerla no se actuaría.

El tercer factor es el *hacer* o la eficacia transformante, la influencia en el proceso. En este factor se incluyen los medios a emplear, los modos de hacerlo, y el ejercicio mismo de la acción: la acción es el hacer. Polo hace una interesante observación que vale la pena leer en directo:

La función del hacer es establecer la relación consistente entre las motivaciones y las finalidades. Casi siempre se concede especial atención al hacer: porque no somos utópicos; nos interesa ponerle ‘patas’ a las ideas, a cómo se hacen las cosas. Sin embargo, el hacer no es la acción entera, porque, insisto, sin motivos y sin fines no hay acciones. El hacer es la acción considerada en sí misma, pero nadie hace por hacer, ni siquiera el simple jugador. Es miope el considerar sólo el hacer³⁶.

Y entonces aparece el cuarto factor, que para Polo es el más importante: el conocer. El hombre actúa en cuanto que sabe. Afirmaba Emerson: El ancestro de cualquier acción es un pensamiento. Y Polo asienta: “lo primero que hay que pedir al que actúa es que sepa”³⁷. Sin conocimiento poco se puede hacer. Así, el conocimiento

³⁵ Este tema ha sido ampliamente estudiado por la antropología filosófica y la psicología organizacional. Hay un consenso en distinguir motivos de motivación. Motivación sería la fuerza de la voluntad, y motivo lo que se pretende. En la terminología de Polo ambas ideas están agrupadas en la palabra “motivo”. Un buen texto para ampliar sobre lo anterior es José I. Velaz: *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1996.

³⁶ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 317.

³⁷ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 317.

es el factor nuclear de la acción. El conocimiento es aquello que en el hombre no es parte de un proceso³⁸. Para ampliar esto cito a Polo:

Pero solo lo intemporal puede influir en lo temporal de manera que su transcurso no sea inevitable para el hombre. Esto no es ninguna paradoja. Si no tuviéramos una dimensión actual o no temporal, que llamamos conocer, no podríamos intervenir en lo temporal, no seríamos capaces de acciones innovadoras. Dicho de otra manera: el hombre solo puede incidir en un proceso desde fuera. Pero lo que está fuera, lo que no pertenece al tiempo, es el conocer³⁹.

Y esto refuerza la tesis de Polo de que lo nuclear en la acción no es el hacer sino el conocer. Porque el hacer es lo temporal mientras el conocer es lo intemporal.

Pasa Polo a repasar la distinción clásica entre dos tipos de acción: la de gobierno y la de producción. Y lo hará en continuación de la reflexión anterior sobre el lugar del conocer en la acción. Su tesis es la siguiente:

Hay dos tipos de acción según su mayor o menor proximidad al conocimiento o a los procesos. El tipo de acción que tiene más que ver con los procesos es aquella en la cual los ingredientes cognoscitivos son más débiles. El segundo tipo de acción está más cerca del conocimiento que de los procesos⁴⁰.

De este modo, la acción que tiene más de conocimiento es superior a aquella que

³⁸ En este sentido Polo sigue a la tradición aristotélico-tomista que afirma que el conocimiento es un acto del intelecto, intrínsecamente acabado, ocurre en el presente, en el momento de conocer. El aprendizaje sí sería un proceso. Ahondar en esta temática gnoseológica nos alejaría del fin de este trabajo. Se puede ampliar en Leonardo Polo, *Curso de teoría del conocimiento (Vol. I y II)*, (Madrid: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2006).

³⁹ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 317.

⁴⁰ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 318.

tiene más de hacer. Como se citó anteriormente, ésta es imposible sin aquélla: sin un componente intemporal no se puede intervenir en lo temporal; sin el conocer no se puede hacer. Se entiende como producción la acción que se ejerce transformando inmediatamente lo que propiamente es temporal. De este modo, ella misma es también temporal, y representa el más bajo nivel de conocimiento. Respecto de la acción de producción el acontecer es pasivo. Esto es lo que los clásicos llamaban acción despótica, o *póiesis*: es el hacer directo.

Polo afirma que la acción de producción es una conexión extrínseca entre motivos y fines. El ser humano ejerce este tipo de acción de acuerdo a sus necesidades y para el consumo de lo producido. Y tanto la satisfacción de sus necesidades (la motivación) como el consumo de lo producido (el fin) son externos al hacer. El estudio de la racionalidad que se da en la producción corresponde a la tecnología y la economía⁴¹.

El segundo tipo de acción es el gobierno. Como se afirmó antes, esta acción es más cercana al conocimiento. “Por eso no es despótica ni *poiética*, sino política y mimética (de índole cultural)”⁴². Es una acción no inmediata como la producción. “Es un hacer no directo, sino directivo, es decir, no es transformativo de lo temporal, sino formativo de los agentes. Su conectivo es el *lenguaje*”⁴³.

Para Polo es la comunicación en la acción de gobierno la que permite relacionar motivos y fines, y no solo como nexo extrínseco sino intrínseco. Es por esto que su incidencia no es inmediata o directa. La propuesta del filósofo es exigente para el

⁴¹ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 318. Cuando se supera el umbral de las propias necesidades, se produce para vender o intercambiar. La economía nos dice que unos venden si otros compran, y se produce si hay una diferencia entre los costos y el precio de la venta, es decir, si se obtiene un beneficio. En este caso, el motivo desencadenante de la producción sería el beneficio.

⁴² Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 319. Cursivas en el original.

⁴³ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 319. Cursivas en el original.

hombre de gobierno, quien “ha de atender a las motivaciones y a los fines con el afán de transformarlos”⁴⁴. Así, un fin del gobierno sería la mejora de los motivos y de los fines humanos. Y se puede afirmar que si la acción de gobierno se omite se estaría causando un grave daño a la estructura de la acción, ya que no existiría un conectivo intrínseco entre motivos y fines. La gente actuaría sin claro sentido de propósito, lo cual afectaría la organización del trabajo⁴⁵.

Polo afirma que con el paso de la sociedad industrial a la post-industrial, a la sociedad del conocimiento, se favorecería la valoración relativa entre los dos tipos de acción descritos: el gobierno es más importante que la producción, porque aquél mejora los motivos y los fines de ésta.

Polo, al recordarnos la distinción clásica entre *poiesis* y *techné*⁴⁶, entre acción productiva y acción de gobierno, y su incidencia en la transformación de los procesos, sienta las bases para poder adentrarse en la antropología de la acción directiva. Parece obvio que ésta es parte de la acción de gobierno clásica. Su complejidad vendrá dada al estar situada en una estructura de producción como es la empresa, con colaboradores estables en el tiempo, y sobre quienes el directivo tendrá una responsabilidad pedagógica y no meramente de dirección del quehacer.

III. Los fundamentos de la antropología de la acción directiva

Pensar en acción productiva y su dirección inmediatamente nos remite al trabajo organizado y el lugar emblemático del mismo desde hace muchos siglos: la empresa. Se describirá primero qué entiende Polo por la empresa.

⁴⁴ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 319.

⁴⁵ Para Polo el conectivo extrínseco prevalente es el dinero. Pero sin la interiorización de los fines se puede caer en el materialismo del beneficio como último fin de la empresa o el consumismo como la finalidad de los individuos en su actuación.

⁴⁶ Para Aristóteles la *techné* es realmente *ars*, no técnica sino arte del gobierno.

III.1. La empresa

Afirma el filósofo que “la empresa se puede definir como un modo de organizar la actividad humana que genera valor añadido”⁴⁷. Es decir, no es la mera organización de actividades, sino que hay un fin (que ya veremos no es el único, pero sí indispensable) de obtener valor económico. Para Polo esta creación de valor se identifica con una diferencia entre las ventas y los costos, entre lo que se obtiene con lo producido y lo que cuesta producir⁴⁸. Es tajante al afirmar que, si no se produce esa generación de valor, no hay empresa⁴⁹. Por otro lado, la empresa siempre funciona con recursos escasos; porque los recursos que logra son más de los que tiene.

El valor añadido que genera la empresa es lo que motiva al empresario y a sus colaboradores. “El valor añadido tiene que ver con la ilusión. ¿Qué ilusión puede ponerse en el mero subsistir? Lo ilusionante es ir más allá, crecer, aportar”⁵⁰. El valor añadido exige producir. Las empresas existen para producir. Ciertamente, la economía exige que ese producto sea del interés de unos consumidores, y entonces se habla del otro fin de la empresa: el servicio que ofrece a través de sus bienes y prestaciones a la sociedad. Polo entiende el servicio más allá de la simple prestación sino como algo actitudinal y esencial para su efectividad.

Lo primario, lo más importante es el servicio. No se puede decir que una empresa por el sólo hecho de querer servir esté ya sirviendo, tiene que estar en el ánimo de la gente que trabaja en la empresa que el beneficio sólo se justifica en el servicio, y

⁴⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 50.

⁴⁸ Cfr. Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 123.

⁴⁹ Es del todo conocido que algunas empresas pueden obtener menos ingresos económicos que los necesarios para producir. Un caso emblemático es el transporte terrestre masivo vía trenes subterráneos. Pero cabe afirmar que este sistema de transporte genera un valor económico a través de externalidades positivas como son la menor contaminación y el menor tráfico vehicular en la superficie con el consiguiente ahorro de tiempo. Esto justificaría la operación a pérdida que no a la ausencia de valor económico.

⁵⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 50.

que éste no estriba sólo en beneficio. El servicio es una actitud efusiva, que tiene una gran influencia en el modo en que se busca y se aprecia el beneficio⁵¹.

En términos de proceso como serie de acontecimientos, una empresa es un proceso hacia unos objetivos. Pero que no se agota al alcanzarlos, sino que se organiza para conseguir otros. Es inherente a la empresa el dinamismo no la estática. Afirma Polo que “La organización empresarial es un proceso, una aventura en marcha con unos objetivos, alcanzados los cuales, habrá que tensarse hacia otros. Los miembros de una empresa se han de identificar con ella en tanto que es un dinamismo, pero no como instalación”⁵².

Un apunte interesante de Polo es la defensa de la libertad, en este caso para emprender y continuar una empresa. Si el hombre de acción decide intervenir en la sucesión de eventos es porque lo hace de forma libre. Esto es indispensable para afirmar que su acción es responsable. En la empresa la acción es para lograr valor añadido: el empresario actúa porque tiene ilusión de alcanzarlo sin más restricciones que la de las capacidades, propias y de quienes le acompañan. Si no es libre para emprender su ilusión se desvanece y se cae en lo estático, en la instalación, que es estéril, no creativo.

Para el filósofo la empresa no es simple agregado de activos, es fundamentalmente el talento de sus integrantes, su capacidad de enfrentar obstáculos, y la aceptación del inevitable riesgo cuando se pretenden grandes objetivos. Apunta Polo a una primera y práctica justificación de la capacitación de las personas en las empresas: “mejorar a las personas no es un perfeccionamiento estético ni exterior a los intereses de la empresa, puesto que al capacitar al ser humano se hacen accesibles metas que de otro modo son quiméricas”⁵³.

⁵¹ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 124.

⁵² Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 54.

⁵³ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 91.

III.2. El método

¿Cómo afronta AAD el estudio de la acción directiva? Conscientes que la realidad es la principal escuela de enseñanza, han buscado una situación que no es modélica en modo alguno de la buena dirección, pero que por su singularidad y existencia de estudios que la analizan, y siguiendo el método sistémico, permite identificar carencias para señalar necesidades esenciales. En sus palabras: “es conveniente considerar aquella situación en que la dirección se anula, y a partir de ella contemplar el proceso con el que se recuperan sus caracteres, de tal manera que, al coordinarlos de manera *epagógica* o sinóptica, se alcance a comprender lo que es la dirección de hombres”⁵⁴. Su campo de estudio para ello puede parecer singular, por no decir curioso: la así llamada situación polaca durante el régimen comunista.

Lo primero a afirmar es que esa situación no es exterior sino constitutiva⁵⁵. Y que está constituida por dos factores: el miedo y la mentira. Y estas realidades no fueron externas a quienes vivieron esa situación, sino que formó parte de ellos. El miedo institucionalizado no solo genera temor, sino que hace a la gente miedosa. Y la mentira situacional lleva a la negación de la realidad. El mentiroso ya no ve las cosas como son sino deformadas⁵⁶. La situación polaca en particular consistió fundamentalmente en existir en términos de miedo y mentira.

Esta situación permite a Polo y Llano estudiar la acción directiva porque no afecta solamente a los sometidos, sino que de ella participan por igual sus dirigentes. De

⁵⁴ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 12. Cursivas añadidas.

⁵⁵ Aprovechan para diferenciar dictadura de totalitarismo: el totalitarismo lo penetra todo.

⁵⁶ Aunque no es esencial al tema que nos ocupa, parece interesante y pertinente su reflexión sobre el cómo se llegó a esa situación negadora de la realidad: ¿Cómo logra el régimen totalitario que el hombre viva en situación de mentira? Por una absolutización de la propaganda, es decir, por una tarea educativa insistente en la cual una serie de consignas e interpretaciones de la realidad son inculcadas hasta tal punto que se apoderan del ciudadano. Entonces la realidad no se ve como es: el sujeto se asoma a ella desde la propaganda incorporada. Cuando la ideología ha calado, la realidad se ve con filtros.

este modo, la auténtica dirección se anula: “si a un hombre se le ha hecho mentiroso y miedoso, no es posible dirigirlo; en todo caso, se le podrá tratar como a un caballo: castigarlo, proponerle placebos, etc., pero no responderá como hombre”⁵⁷. La dirección en “la situación” se hizo imposible no solo por la disfuncionalidad de los dirigidos sino por la incapacidad de dirigir. “Con el miedo como situación espiritual, un miedo que atenaza constantemente, que no es solo una vivencia psicológica sino un estado del alma, y con una tergiversación permanente de la verdad, la dirección es imposible”⁵⁸. El que es miedoso no puede dirigir, porque el miedo constitutivo anula la capacidad humana de cambiar lo que acontece, de acometer proyectos: el miedo constriñe, limita. Y el mentiroso anula el principal elemento de la acción de gobierno: la palabra, la comunicación.

Los polacos combatieron estos virus, el miedo y la mentira, con lo que se conoció como el movimiento Solidaridad. Este movimiento popular significó la pérdida del miedo al poner como fin el actuar en pro de los demás: la recuperación de la solidaridad entre los polacos.

La colaboración (imposible en un régimen de mentira y miedo) es un despertar del espíritu que requiere para comenzar pensar en los demás (si centro mi interés en los otros, me libero del miedo –no me importa lo que me pueda pasar–, y de la mentira –sólo se puede intentar favorecer a los demás si el intento es verdadero, sincero–)⁵⁹.

AAD afirma que estos dos defectos, miedo y mentira, tienden a estar presentes en todo directivo, también los occidentales. No es patrimonio exclusivo de los regímenes comunistas, aunque en éstos ambos factores fueran consustanciales. La

⁵⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 15.

⁵⁸ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 16.

⁵⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 17.

mentira siempre acecha al que tiene que lidiar con hombres, y el miedo es muy propio del capital: siempre se ha dicho que el dinero es miedoso y huye del riesgo. Dicho esto, los autores se preguntan: “¿Hasta qué punto ser empresario es compatible con el miedo? ¿Cómo tiene que tratar el empresario el miedo? ¿Un empresario es exactamente un capitalista? ¿Y la mentira? ¿Qué es la empresa como fenómeno comunicativo?”⁶⁰. Para Polo y Llano contestar estas interrogantes es adentrarse en la antropología de la acción directiva.

III.3. Los miedos del directivo

AAD comienza afirmando que la tarea directiva siempre es ardua: los problemas siempre están al acecho. Y a más ambiciosos los proyectos más complejos y difíciles suelen ser los problemas: “es característico del ser humano que para conseguir lo que se propone, si lo que se propone tiene algún valor, hay que afrontar muchas dificultades”⁶¹. Se hace un inciso: la magnanimidad es una virtud del buen directivo, quien no se conforma con lo mediocre o las metas fáciles. De hecho, las situaciones fáciles no exigen dirección, pero emprender algo grande exige una visión ambiciosa, y la convicción de que deberá contar con otros: ha de galvanizar voluntades y tensar muchas capacidades.

Y ante estas dificultades el miedo es normal. El miedo, afirman los autores de AAD, “es aquella tendencia (acompañada de un sentimiento, aunque el sentimiento es secundario) propia del ser humano a huir ante el peligro”⁶². Se podría decir que es una definición del miedo desde un punto de vista realista. El miedo no es en esencia lo que se siente (temor ante una situación peligrosa, desventajosa, etc.). Lo que caracteriza al miedo es que promueve un tipo de conducta: no afrontar el peligro, ya sea ignorándolo

⁶⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 21.

⁶¹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 23.

⁶² Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 26.

o huyéndole. También podría decirse que es la tendencia a no enfrentarse con lo difícil, porque el peligro mayoritariamente consiste en que se nos pide más de lo que se está dispuesto a hacer: salir de lo cómodo, de la rutina, de lo normativo; se pide un empeño inventivo y hay resistencia a realizarlo. Una vez más: “El miedo es, por consiguiente, la tendencia humana a huir ante lo peligroso o a no enfrentarse con lo arduo; es la tendencia a desistir”⁶³.

Y si bien tener miedo como tendencia humana es normal, lo que no es adecuado es dejarse llevar por ese impulso. ¿Qué se debe hacer ante el miedo? Polo y Llano proponen tres opciones. La primera es la clásica asociada a la virtud de la fortaleza: atacar⁶⁴. En términos del directivo, podemos identificar esta acción cuando se emprende una acción para resolver un problema, incluso arrojando riesgos. Es lo que corresponde hacer cuando se juzga que se cuenta con los recursos para enfrentar y sobrellevar esa situación problemática o riesgosa. Pero no siempre es así, y entonces cabe la otra vía de acción: resistir. “Muchas veces la fortaleza del empresario se mide por su capacidad de aguante”⁶⁵. Sin embargo, los clásicos hacen una distinción: el peligro afecta la interioridad de los interesados o solo incide en aspectos exteriores. El primer caso es cuando está en riesgo la integridad de los valores del directivo: su honradez, su lealtad, su veracidad. En este caso lo recomendable es huir, no como quien sigue la tendencia del miedo, sino quien en su juicio decide que eso es lo correcto. En el segundo caso es factible el resistir. Que no es un mero estar pasivo. No es resignación o conformidad. Es decir que no, interna y externamente. A veces no se identifica fácilmente una acción que concrete la resistencia.

AAD propone una tercera vía para enfrentar el peligro y el miedo tendencial.

⁶³ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 26.

⁶⁴ La definición clásica de la virtud de la fortaleza es “*agredi pericula et sustinere malo*”: atacar en el peligro y resistir con paciencia las dificultades.

⁶⁵ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 27.

Cuando no se cuenta con los recursos necesarios para enfrentar el peligro, cabe aumentar las propias capacidades. Esta vía la llaman rectificación. Se rectifica la actuación sumando recursos y/o aprendiendo a gestionarlos. Es un modo muy empresarial: obtener más elementos a favor, más habilidades, más competencias, para abordar problemas más complejos.

Los autores ejemplifican todo lo anterior en la lucha contra la corrupción. A veces es posible atacar, enfrentarse al clima de extorsión que rige en ciertos sectores empresariales: denunciando a los funcionarios, escribiendo en la prensa, etc. En otros casos, al estar muy extendida la corrupción, lo que cabe es resistirse a cooperar con ella. Quizá se pierdan oportunidades, pero también puede ocurrir que se den cuenta que uno no transige y pare la amenaza. La huida es buscar hacer negocios en otros sectores que no estén impactados por este flagelo. La tercera vía es sumar voluntades. Por ejemplo, actuar en alianza con las empresas afectadas denunciando la extorsión.

AAD cierra este tema del directivo y el miedo en su relación con la responsabilidad. Quien es responsable de sí mismo, no se puede abandonar al miedo; se es responsable de lo que se hace; y también se es responsable de lo que se posee. Para estos filósofos, en ello consiste el núcleo de la responsabilidad. La responsabilidad del hombre de acción empresarial se extiende a la buena marcha de su organización y al desarrollo de sus colaboradores, “porque un auténtico directivo no entiende a los miembros de su organización como empleados o asalariados. El gran ideal de un directivo es la colaboración”⁶⁶. Aunando voluntades y las capacidades de los colaboradores, se potencia la tercera posibilidad ante el peligro y consiguiente miedo: enfrentarlo con más recursos que los que inicialmente se contaban. Concluyen con el siguiente consejo práctico: “no considerar nunca que ha hecho un buen balance de sus recursos; hay muchos recursos potenciales si uno no ha descuidado (responsabilidad) el poner a la gente en disposición de dar de sí. Si el directivo puede dar mucho de sí

⁶⁶ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 30.

cuando está en un aprieto, los otros también pueden hacerlo y se les pueden ocurrir soluciones que uno no ve”⁶⁷.

En resumen, el vencimiento del miedo es clave. El peligro es consustancial a la gesta directiva, pero no lo es dejarse vencer por el miedo. Si el directivo permite que el miedo lo domine, se anula. Si el dirigido se encuentra en un ambiente tóxico por el miedo, se hace muy difícil –por no decir imposible– dirigirlo bien.

III.4. La veracidad del directivo

La veracidad es un elemento indispensable de la sociabilidad humana. Sin veracidad la sociedad es imposible, porque su gran conector es el diálogo, la comunicación, y si se atenta contra la verdad, se produce la incomunicación, y ya no hay sociedad. “El que no es veraz no puede ser justo, y sin justicia y sin veracidad no puede haber confianza”⁶⁸. Es por esto que Polo y Llano son muy críticos con la ausencia de esta virtud en los directivos. Reconocen que muchas veces se miente porque se piensa que se puede conseguir más que con la verdad. Varias veces se afirmará que “la verdad no tiene sustituto útil”⁶⁹. Pero es una visión cortoplacista, en que los efectos colaterales minarán el propio órgano de gobierno, la autoridad, y el ente gobernado, esa pequeña sociedad llamada empresa.

AAD se pasea por un recurso ante la imposibilidad de decir lo que se sabe porque la audiencia no tiene derecho a esa información. Es el silencio, que puede tener varias manifestaciones. Pero le dedica más explicación a lo que considera un principio universal: es mejor hablar que callarse. El ser humano, por su innegable carácter social, está llamado a comunicarse, no para negar la comunicación. “Existe una obligación

⁶⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 30.

⁶⁸ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 132.

⁶⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 35.

moral, derivada del destino del hombre a la verdad, a no reservarse lo que se sabe, al que corresponde un derecho a ser escuchado”⁷⁰.

Se resalta la importancia de la comunicación, del diálogo. Nuestro diálogo está compuesto por una serie de enunciados que se hacen comunes; comunicar es, como su raíz indica, poner en común. Compartir es mejor que reservar, porque una verdad poseída de modo exclusivo aumenta en su valor cuando es patrimonio común.

Polo va a afirmar muchas veces que el ser humano es *epifánico*: “la acción humana tiende a la comunicación en virtud de su carácter manifestativo”⁷¹. Es por esto que la sociedad tiene una dimensión lingüística; por eso, siempre que no se trate de asuntos insustanciales, es preferible hablar que permanecer callado. Esto incide en la cohesión de la sociedad. Y cuando se trata de una organización, la comunicación interna es indispensable.

Visto lo anterior, AAD hará varias críticas sustantivas a la mentira del directivo. Por un lado, no compartir la verdad con los colaboradores es en cierto modo despreciarlos, y se introduce un elemento de discordancia en la dirección: minusvalorar a los colaboradores es auto-destructivo para el dirigente. Una mentira puede tener éxito, pero es un éxito no solo prematuro sino endeble, ya que no anticipa lo que puede ocurrir en los siguientes pasos: pérdida de confianza.

Por otro lado, AAD acude a un argumento ético socrático⁷²: la peor consecuencia para el que obra mal recae en su propio ser. Se cita a Kant, quien lo decía de una manera tajante: “el que dice mentira atenta ante todo contra sí mismo porque se

⁷⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 37.

⁷¹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 38.

⁷² Sócrates observó que es peor cometer la injusticia que padecerla. Esto solo se puede entender por los efectos internos del que comete la injusticia: se hace injusto. El primer destinatario de la acción es el ser humano que la ejerce. Si es positiva mejora, si es negativa desmejora como ser humano.

escinde, pierde su integridad, y acaba inhabilitándose para la verdad”⁷³. Hay que recordad que para la filosofía clásica la verdad es la adecuación del conocimiento con la realidad⁷⁴. Es decir, ignorar o malinterpretar la realidad es propio de la falta de veracidad. Y esto para un dirigente es fatal. Pero los filósofos profundizan aún más: el que miente debilita su propio sentido de la verdad, debilita su órgano *veritativo*, la inteligencia. De este modo se daña al no saber reconocer y tratar con la realidad, y pierde la capacidad de dirigirse o de dirigir a otros. Un paso fundamental para actuar bien es estar de acuerdo con la realidad.

Siguiendo a la tradición clásica se identifican varios eventos contra la verdad. El primero es el error. A diferencia de la mentira que es un acto voluntario, el error es un acto incompleto del intelecto que no logra captar la realidad como es. Evitar el error es una tarea que no se debe abandonar; “que el error tienda a estar presente no quiere decir que no se pueda ir eliminando, que no se pueda ir conquistando el ámbito de la verdad al alejar las fronteras de lo falso”⁷⁵. Esto es importante para el dirigente y su toma de decisiones: cuanto más se acerque al conocimiento de la realidad, mejor será la decisión.

Lo anterior exige pensar las cosas de acuerdo con ellas mismas sin dejarse influir por el estado de ánimo. Y se pasa a proponer el lugar de la pasión en el gobierno. No debe estar en la decisión, que debe ser pensada con la mayor objetividad posible. Si la decisión, la acción decidida, el proyecto asumido, tiene suficiente lucidez entrará en juego la pasión en su ejecución. Se cita a Hegel: “la fuerza de una pasión se mide por su grado de frialdad”⁷⁶.

⁷³ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 40.

⁷⁴ Cfr. Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, Parte I, Cuestión 21, 2c. (Consulta: 1 de abril de 2021). <https://hjpg.com.ar/sumat/index.html>

⁷⁵ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 49.

⁷⁶ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 49.

El segundo evento contra la verdad es la mentira. AAD identifica sus tres constitutivos⁷⁷. El componente material es la afirmación falsa, no adecuada a la realidad. Su constitutivo formal es querer que el lenguaje no se adecúe con la verdad. Es un acto voluntario (querer engañar). El tercer elemento, no siempre presente, es intentar engañar para obtener alguna ventaja. Lo propiamente constitutivo es lo formal, el acto voluntario, porque a veces se miente, pero no se engaña, aunque se intente.

¿Por qué la gente quiere engañar? Porque piensan que habrá más ventajas que inconvenientes. Es decir, se acude al consecuencialismo⁷⁸. Son varias las omisiones de este enfoque, entre ellas cabe destacar que el acto en sí produce consecuencias en su autor, y no sólo en la realidad exterior: el que dice mentiras se convierte en un mentiroso. Y desde el punto de vista de la acción directiva, la mentira incide directamente en la integridad del orden social porque menoscaba la confianza, y sin ella no hay posibilidad de organización.

La veracidad es indispensable para la comunicación organizacional, para que los diálogos permitan disminuir el error. Aristóteles afirmaba que en asuntos prácticos la suma de opiniones enriquece y da verosimilitud a las decisiones. No es conveniente que todos piensen lo mismo. “El pensar todos lo mismo significa que nadie piensa nada nuevo en serio”⁷⁹.

El tercer atentado contra la verdad es la doblez, que niega con los hechos lo que dice la palabra. “Corresponde al directivo encargarse de aumentar la coherencia entre

⁷⁷ Cf. Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997):51.

⁷⁸ “El consecuencialismo ético fue formulado a principios de siglo por William James (...) quien sostenía que no sabemos las consecuencias de nuestros actos cuando los realizamos: sólo a posteriori sabemos si lo que hemos hecho es bueno o malo (es bueno o malo si tiene buen o mal resultado). James sostiene que cuando actúa, el hombre ignora cómo influirán sus actos en el amplio ámbito de lo real. De ahí que el único criterio sobre la bondad de un acto humano nos lo proporcionan sus resultados”. Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 51-52.

⁷⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 54.

los hechos y las palabras y encontrar procedimientos para conseguirlo (empezando por él mismo)”⁸⁰.

Polo y Llano piensan que el miedo y la mentira solo se pueden combatir eficazmente con resortes internos en cada ser humano: la fortaleza y la veracidad. Cualquier otro intento tiende a quedarse corto. Hablar de recursos internos nos lleva al próximo tema: los hábitos.

III.5. Los hábitos

AAD constata que la acción del directivo suele ser proyectiva: busca resultados, anticipa consecuencias y prepara el futuro. Podría decirse que es una tendencia centrífuga o hacia fuera. Pero también debe estar interesado en lo que le ocurre cuando decide y actúa, es decir desarrollar una visión centrípeta. Es necesario el equilibrio, especialmente ante el descuido de lo interior por lo perentorio de lo exterior: lo urgente tiende a aplazar lo importante.

La acción humana incide en el sujeto; lo que hace un ser humano propicia un cambio en él. Es lo que se suele llamar realimentación intrínseca: el primer efecto de la acción humana recae sobre la propia naturaleza humana. Si la acción es correcta, quien la ejecuta crece como ser humano; si es incorrecta, se deteriora en su humanidad.

Toda acción conlleva gastos, siendo el más importante el del tiempo. Pero a diferencia de los seres irracionales, en el ser humano hay un modo de no dilapidar tiempo: hacerse mejor. “Si con el tiempo crece como hombre, el tiempo corre a su favor, no comporta gasto”⁸¹. Es que, si al actuar crezco como persona, soy más capaz de actuar. Y esto tiene una reflexión para quien dirige seres humanos: los colaboradores

⁸⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 57.

⁸¹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 59.

son sistemas dinámicos, al actuar se modifican, mejorando o empeorando. AAD opina que los autores clásicos del Management, Taylor y Fayol, no advirtieron esta realidad, quizá con la excepción de Barnard⁸².

Lo que permanece en el hombre que actúa, creciendo o menguando, son los hábitos. El crecimiento interior en parte es aprendizaje, e incluso de hábitos intelectuales, pero no se queda allí. En el hombre de acción puede haber crecimiento en hábitos prácticos. Y llegamos a una de las afirmaciones más populares de Polo: el ser humano es un sistema abierto, no homeostático. “El hombre es intrínsecamente perfectible y el único equilibrio que le conviene es dinámico, tendencial, no estático”⁸³. Y es un sistema que si no se perfecciona se deteriora; no existe término neutro. La cara positiva es que el crecimiento no tiene límite, solo lo frena la muerte.

La noción de hábito es propia de la filosofía clásica y Polo la asume en su interpretación del hombre como sistema abierto. Son disposiciones internas para respectivos actos. El hábito del orden ayuda a que los actos sean ordenados y realicen el orden, por ejemplo, en las cosas materiales que se utilizan. Polo identifica tendencias propias de la naturaleza humana. Y los hábitos son refuerzo de esas tendencias. Partiendo de un estrato común, la naturaleza humana, hay que considerar los hábitos de forma sistémica. Y se habla de hábitos en plural porque conviene tener en cuenta la diversidad de las tendencias. Esta multiplicidad es otra razón para afirmar que la consideración analítica es insuficiente. Los hábitos están conectados; “si no, la intensificación de la tendencialidad humana carecería de consistencia, unas inclinaciones chocarían con otras, y sería imposible el verdadero crecimiento”⁸⁴.

⁸² Se refiere a las obras emblemáticas de Frederick Taylor, Henri Fayol y Chester Barnard, Principios de Administración Científica, Administración Industrial y General, y The Functions of the Executive, respectivamente. Pienso que Polo rescata de Barnard todo lo referente a la cooperación y la comunicación. Sin embargo, este autor estadounidense no resalta los cambios internos, aprendizajes positivos o negativos, de quienes fomentan el trabajo cooperativo y comunicativo. Quien resalta este aporte de Barnard y lo mejora al incluir los aprendizajes es Juan Antonio Pérez López. Cf. Organizational Theory: A Cybernetical Approach, IESE Research Paper n° 5, (1974).

⁸³ Leonardo Polo, *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, (Madrid: Rialp, 2007): 118.

⁸⁴ Polo, Leonardo *Quién es el hombre Un espíritu en el tiempo*, (Madrid: Rialp, 2007): 125.

Siendo disposiciones internas que propician actos, los hábitos están al servicio de las relaciones interpersonales. Y aquí cabe de nuevo la consideración sistémica. Un solo hábito, por ejemplo, intelectual, no es suficiente, y hasta puede ser contraproducente, en la calidad del trato con los demás.

AAD resalta para el dirigente un hábito que ya Aristóteles ponderaba: la *enkrátēia* o auto-gobierno. “El hombre dirige, es *kibernétes*, en tanto que tiene *enkrátēia*; si no se dirige a sí mismo no puede dirigir nada. La carencia de *enkrátēia* es la *acrasía*, la incontinencia. El incontinente es el hombre que cede a cualquier sollicitación, que no es dueño de sí, sin resistencia interior”⁸⁵. Se repite el adagio: quien no sabe gobernarse, no es capaz de gobernar a los demás.

III.6. ¿Qué es dirigir?

Para AAD dirigir es una acción externa, que consiste en dirigir seres humanos. Y proponen una descripción aproximativa: “dirigir es lograr cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que yo quiero”⁸⁶. Por supuesto, este cambio de conducta puede buscarse y hasta alcanzarse de muchos modos, incorrectos algunos, insuficientes otros y los más adecuados.

Entre los modos incorrectos se encuentran los métodos conductistas. Y se califican de incorrectos con el razonamiento del cambio interior que se produce al actuar, en este caso en el dirigido, pero también en el que dirige de ese modo. El que dirige exclusivamente con premios y castigos, se hace mal dirigente.

¿Qué ocurre en el dirigido cuando no se atiende su naturaleza? Cabe afirmar que

⁸⁵ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 63.

⁸⁶ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 27: 64.

del hombre se obtiene lo que él está dispuesto a dar. No es lo mismo obedecer libremente que ser forzado a ello. Cuando se le fuerza o aliena, su cambio de conducta es ineficaz a lo interno, aunque se consigan resultados externos. De este modo sus capacidades se ven disminuidas y se afectan sus disposiciones. “Los hombres meten su inteligencia en sus tareas y son encráticos en su mismo ser dirigidos porque son libres. El cambio de conducta de quien acepta libremente el objetivo común será profundo en tanto que también aceptará mejorar sus disposiciones”⁸⁷. De otra forma, ese cambio será superficial. Y su creatividad tiende a anularse.

Por tanto, hay que añadir una precisión a la descripción aproximativa a la dirección: “que el otro haga lo que yo quiero queriéndolo él”⁸⁸. Para esto es necesario que lo que quiera el que dirige sea comunicable, participable, es decir, que pueda ser un objetivo común. “Si uno hace algo porque quiere, es un colaborador cuyos objetivos tienen un cierto grado de convergencia, lo que obliga también al directivo a procurar que los objetivos sean compartibles, es decir, no sólo suyos, sino de la comunidad de los hombres que están bajo sus órdenes”⁸⁹. Vale la pena reiterar lo afirmado en la segunda parte: el fin del gobierno es la mejora de los motivos y de los fines humanos. El siguiente texto de ADD es necesario:

¿Cómo puede querer otro lo que yo quiero? ¿Quiere decirse que le privo de su voluntad y le implanto la mía? Esa especie de operación quirúrgica es imposible. Para lograr dicha coincidencia, habrá que tener en cuenta las motivaciones, los objetivos, tanto los míos como los del otro, porque de lo contrario habría que prescindir de que el otro es un ser humano y de que es un ser perfeccionable o deteriorable⁹⁰.

⁸⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 65. Cursivas añadidas.

⁸⁸ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 67.

⁸⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 70.

⁹⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 69.

De lo anterior cabe resaltar la importancia de la comunicación. Comenzando por lo que se pretende que haga el dirigido. Muchas veces se habrá de comunicar los por qué, de forma que haya comunión de fines. Si hay suficiente confianza, muchas veces no será necesario. Es decir, si el acuerdo se ha logrado antes de la emisión de la orden. En cuanto a la orden, AAD, asumiendo la tradición aristotélico-tomista, afirma que lo importante es su contenido racional: el cómo y el por qué. Y que mandar y obedecer son alternativos.

Polo afirma que mandar es equivalente a ordenar, y por tanto tiene dos acepciones⁹¹. El primer aspecto es el de establecer un orden, coordinar y armonizar elementos. Es en definitiva el fin que se persigue cuando se manda. Se emiten órdenes para constituir una organización, para lograr que funcionen de forma armónica una serie de factores. “El lograr que una serie de factores se unifiquen dinámicamente es ordenarlos”⁹². El filósofo nos recuerda que los clásicos entendían que esta labor ordenadora es muy difícil. El adagio latino es ya conocido: *sapientis est ordinare*, es propio del sabio ordenar. Exige la capacidad de sintetizar, de ubicar a cada uno de los factores donde corresponde desde un punto de vista sistémico, no solamente sincrónico.

El segundo aspecto del mandar es la emisión de órdenes. Es dirigir una instrucción a quien tiene que ejecutarla. Es decir, una orden tiene carácter informativo y, por ende, es fruto de la razón. Por lo tanto, lo primero a tener en cuenta cuando se emiten ordenes es la capacidad de cumplirla que tienen aquellos a quienes va destinada. “La orden solamente es valiosa en la misma medida en que es entendida. Es decir, no saber darse a entender al que tiene que ejecutar la orden equivale a no darla”⁹³. Es por tanto necesario que el hombre sea instruido, que sepa procesar interiormente y poner en práctica una orden. Que incluso sea capaz de darle contenido propio. Esto es lo que

⁹¹ Cfr. Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 305.

⁹² Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 305.

⁹³ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 306.

hace interesante dirigir hombres libres y capaces. Polo nos recuerda la frase de Aristóteles: mandar esclavos carece de interés. Lo que es interesante es mandar personas que sean capaces de entender y de poner su propia iniciativa en el marco de la orden y la situación. Esto exige que el dirigente se preocupe de la formación de sus colaboradores. En cierto modo dirigir es educar: emitir órdenes exige enseñar lo necesario a quien corresponde ejecutarlas. Polo es más exigente aún sobre la labor pedagógica del director. El directivo ha de ser un buen conocedor del hombre, porque tiene que lograr que todos los trabajadores comulguen con los mismos valores. No es suficiente compartir objetivos, delegar, que los trabajadores estén motivados, sino que los valores sean compartidos. “Esto es una labor pedagógica porque se deben inculcar valores”⁹⁴.

Polo nos explica por qué mandar y obedecer son correlativos al analizar la respuesta a la orden. Entre hombres libres esta alternancia no es solo cronológica sino propia de la capacidad abierta del que recibe la orden. Cabe decir que la respuesta rara vez es la esperada. Por un lado, no siempre se conforman explicación y entendimiento. Primero, puede haber diferencia entre el contenido de la orden tal como es pensada de antemano y logrado comunicar por parte del que emite una orden, y segundo, entre el modo como esa orden es emitida y cómo es aceptada y ejecutada.

Es por esto que el directivo tiene que admitir que el resultado de sus órdenes puede ser distinto a lo que él previó. Y eso no es siempre señal de que el que ejecuta la orden sepa poco o la ejecute mal, puede ocurrir lo contrario. A lo dicho anteriormente cabe añadir que esto puede ser causado “porque el que ejecuta la orden la ejecuta de acuerdo con su personalidad, con la capacidad aportante que él tiene, con una capacidad en definitiva interpretativa de la orden, porque pone su sello personal, con lo cual lo que sale no es exactamente lo que estaba previsto con antelación, sino que sale siempre algo

⁹⁴ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 338.

distinto”⁹⁵. Si se entiende que la orden tiene un contenido racional, y que ese contenido es lo que le da fuerza y legitimidad, al ser seres racionales tanto el que emite la orden como el que la recibe, si éste la rectifica, la racionalidad de dicho contenido se fortalece. Polo suele afirmar que razón recta debe ser correcta, de poder ser corregida, y no una sino las veces necesarias⁹⁶.

Expresado lo anterior, cabe decir que cuando el que obedece rectifica la orden, está enviando una orden de vuelta al que manda para que a su vez piense de nuevo la orden, y de ser el caso confirme la rectificación, o afine su raciocinio y emita otra orden. Es por esto que Polo dice que mandar y obedecer son alternativos: el que manda recibe de vuelta una orden que debe procesar. Que la orden se pueda, y muchas veces se deba corregir, hace referencia a su carácter de *recta ratio*, de razón correcta o corregida. Esa sucesión de correcciones es lo que permite que se avance en la consecución de los diferentes objetivos que una empresa exige. Y confirma el peso que el diálogo tiene entre hombres organizados para un fin común. Lo anterior exige la voluntad de aprender, tanto del que dirige como del dirigido: se ha de aprender a mandar y se ha de aprender a obedecer.

Dirigir exige una constante profundización en la alternancia entre mandar y obedecer. Si esa profundización se mantiene, la institución se hace flexible y su adaptación al cambio de coyuntura se realiza, porque las relaciones de mando y obediencia alcanzan el grado de densidad que les corresponde, y se consigue contar con gente dispuesta a aprender. Esa gente puede adaptarse a nuevas actividades⁹⁷.

Una vez más AAD resalta la importancia de la mejora de quienes forman la

⁹⁵ Leonardo Polo, *Filosofía de la Economía, Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. (Pamplona: (España), Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018): 307.

⁹⁶ Polo, Leonardo, *Ética: Hacia una versión moderna de los clásicos*, p. 160: “Recta significa correcta, y correcta significa corregida. Sólo corrigiendo (esto tampoco lo tuvo en cuenta Sócrates), la razón es recta, porque, siempre, en algún momento aparece la equivocación; por tanto, para controlar, habitualmente, la razón práctica, es menester corregir el curso de las acciones”.

⁹⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 75.

empresa, entendida esta mejora no solo como aprendizaje sino como crecimiento en hábitos interpersonales: iniciativa para corregir una orden recibida, humildad para reconocer la rectificación, obediencia para cumplir lo mandado, etc. Polo y Llano proponen como máxima moral la siguiente recomendación: “nunca trates de aumentar los rendimientos económicos a costa de la calidad humana de los miembros de tu empresa”⁹⁸. Cualesquiera sean los problemas que recargan a un directivo, no debe obviar, porque es un asunto fundamental, la mejora de sus colaboradores.

A modo de resumen de lo que significa dirigir, se afirmó que es la actividad que consiste en cambiar la conducta de otro logrando que quiera ese cambio. Y se añadió que la conducta nunca cambiará exactamente como pretende el que ordena. Esto propicia una relación recíproca y alternativa entre el que manda y el que obedece: para mandar hay que saber obedecer; y para obedecer hay que saber mandar.

Si la comunicación se establece antes de la toma de la decisión, es más probable que la orden y la conducta vayan de acuerdo. Siempre que sea posible, no conviene obedecer a ciegas, sino conociendo las razones a que el mandato obedece. Dirigir a hombres no es una actividad estrictamente técnica, sino un arte prudencial. Aristóteles decía que el mando no puede ser despótico⁹⁹. La dirección de hombres libres es política.

La comunicación del directivo con sus colaboradores no es marginal a la ejecución. Aunque es preferible que sea anterior a ella, siempre hay que recabarla a lo largo del proceso de ejecución. Por eso es necesario atender a lo que se llama línea operacional, los que saben porque lo hacen. La gente de operaciones se dedica a tareas diversas que se han de sintetizar, rol del directivo.

⁹⁸ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 76.

⁹⁹ Se recuerda que Aristóteles afirmaba que este dominio político es análogo al que tiene la razón sobre las tendencias humanas y pasiones. Nunca podrá ser total o despótico (Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 77). En términos populares: Nunca podré evitar que me guste el helado de chocolate, aunque podré disminuir o evitar su consumo por razones de salud.

“En la vida práctica, en tanto que se ocupa de medios, los criterios son siempre relativos. La decisión no versa sobre lo óptimo, sino sobre lo mejor”¹⁰⁰. Cabe decir que en el conocimiento práctico no hay verdades absolutas sino mayor verosimilitud en uno u otro medio para alcanzar los fines propuestos¹⁰¹. AAD dedica varios párrafos para proponer modos de conseguir buenas alternativas para la toma de decisiones, y concluye que “[n]o se pueden tomar buenas decisiones si no se descubren alternativas, y no se descubren alternativas sin trabajo en equipo. La correlación es clara. El trabajo en equipo sirve para mejorar a la gente, pues los hábitos se afianzan a medida que se actúa”¹⁰². Aristóteles afirmaba que nos hacemos buenos en comunidad¹⁰³. Es por esto la importancia para el directivo de rodearse de buenos colaboradores y procurar la mejora de sus hábitos: “al capacitar al ser humano se hacen accesibles metas que de otro modo son quiméricas”¹⁰⁴.

Y luego de formarlos, se debe hacer lo posible para utilizar al máximo las aptitudes de los colaboradores. El baremo de esta puesta en práctica es la posibilidad de delegar. “Una institución es, en definitiva, un sistema de delegación, porque una persona no puede hacerlo todo y porque la calidad del mando depende de la de la obediencia”¹⁰⁵.

AAD plantea un dinamismo entre los fines pretendidos y las posibilidades de alcanzarlos con las aptitudes de los colaboradores. Como se afirmó antes, los seres humanos pueden crecer en hábitos con el tiempo, y ese crecimiento es ganancia en su

¹⁰⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 89.

¹⁰¹ Cfr. Guillermo Fariñas, *La Empresa según Nonaka: Una aproximación cognitiva*, (Beau Bassin (Mauricio): Editorial Académica Española, , 2018): 236-241.

¹⁰² Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 90.

¹⁰³ Aristóteles, *Política*, (Madrid: Editorial Gredos, 1988): 11253a 26: “el que es suficiente por sí mismo es una bestia”.

¹⁰⁴ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 90.

¹⁰⁵ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 91.

capacidad de hacer. Esto permite ser ambicioso en los fines, ya que estas aptitudes pueden crecer. Si el directivo no piensa así, tratará de conseguir los fines forzando a sus colaboradores, pero el efecto será el contrario, ya que no ejecutarán bien las tareas y tampoco crecerán. “Repetimos que el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo; no puede limitarse a ser un técnico: dirigir hombres no es actividad técnica; pero si no se procura la formación de hábitos, cambiar conductas humanas choca con limitaciones de índole reactiva”¹⁰⁶.

En resumen, AAD ha propuesto propone tres modos para que la organización pueda crecer más allá de sus aparentes limitaciones: la comunicación, el trabajo en equipo y los cambios de conducta de los colaboradores.

AAD pasa a hacer algunas reflexiones sobre un tema clásico en la filosofía política: poder y autoridad. Comienza recordando que el poder se puede aumentar por absorción o por delegación. La absorción es por acumulación de modos de lograr cambios de conducta en los demás. Puede ser que en principio funcione, pero tiende a tener la limitación del que lo detenta. La delegación es más eficaz y a la vez más audaz: tiene más poder un grupo que un individuo solo. Por supuesto esto exige en el equipo ciertas condiciones personales, que ya se afirmó su desarrollo es parte de la responsabilidad del dirigente. Si el equipo no funciona bien, lo prudente es recuperar el poder.

Como se ha afirmado, dirigir es cambiar la conducta de otros logrando que ellos quieran ese cambio. Pero no siempre esto es posible. La prudencia indica que es preferible actuar a no actuar. Si es necesario, se utiliza el “mando y obedeces”, conociendo de antemano sus limitaciones y procurando sea puntual o al menos temporal.

¹⁰⁶ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 93.

Cuando se explicó la acción humana, se afirmó que los motivos son un elemento clave. Y que estos pueden ser extrínsecos o intrínsecos. El que dirige no puede apoyarse en exclusiva en los motivos extrínsecos para el cambio de conducta. Debe proponer motivos internos y relacionarlos con los fines. Este es otro objetivo de la comunicación organizacional. Y parte de la tarea directiva es tratar de mejorar los motivos y la conexión con los fines.

Otro aspecto tratado por Polo y Llano es la presencia de objetividad y subjetividad en la acción directiva y su proyección en el futuro. Por un lado, la veracidad obliga a enfrentar los asuntos que se tiene entre manos de modo objetivo; y por otro lado, en una institución en funcionamiento, es clave la determinación de los fines, y para eso hay que comprometer la subjetividad: qué queremos hacer. Esto es así, porque siempre que el ser humano procura llevar a cabo algo que todavía no es compromete su subjetividad. Somos libres para emprender, para forjar un futuro: “en la medida en que la libertad entra en escena, el futuro cambia (aunque no sea del modo previsto), o empleando una expresión de moda: en la medida en que entra la libertad el futuro ya no es lo que era”¹⁰⁷.

En la acción no cabe ser del todo objetivo, porque la objetividad está en el presente asumiendo el pasado. El futuro se prevé, pero siempre es incierto. Proponerse un futuro es arriesgarse. La persona se propone realizar algo que no existe todavía; existirá en la medida en que la actividad se ejecute; en esto se compromete el ser humano, pone en juego su subjetividad.

La acción directiva concreta el futuro en buena medida en objetivos, muchas veces mensurables. Un aspecto que AAD resalta en los objetivos es su carácter innovador, en alcanzar algo que no está presente en las rutinas empresariales existentes. Es por eso que un directivo ha de ser innovador. Y lo puede hacer porque cuenta con

¹⁰⁷ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 100.

colaboradores quienes con su ingenio y acción logran lo que no existía. Una vez más, la dirección es de seres humanos, procurando su mejora, porque desde esas potencialidades se alcanza un futuro que no sobreviene, sino que hasta cierto punto se crea.

El directivo se puede definir como el hombre capaz de convocar. Con su comunicación debe ser capaz de convocar personas, compartir el futuro por lograr y aunar voluntades. “Cuanto mejor sea un directivo, mejores serán los que convoca. Esto acontece en todo proyecto humano. A su vez, la capacidad de convocatoria se mide por la calidad de los riesgos asumidos; si uno no se atreve a perseguir objetivos importantes, convocará a los perezosos o a los conformistas”¹⁰⁸.

El futuro de una empresa no se entiende aislada de su entorno, con el que mantiene relaciones sistémicas. Por ejemplo, si el estado de las instituciones educativas de la sociedad es débil o atrasado, difícilmente surgirán empresas sólidas. Pero Polo y Llano son optimistas, y afirman que la empresa puede mejorar su entorno con sus potenciales. Ellos asignan como tarea de los empresarios el desarrollo de dicho potencial. Para lograrlo proponen mejorar la comunicación en el gremio empresarial, pues se hace necesario distinguir la competencia de los objetivos generales del empresariado. “Velar por el entorno del que depende y sobre el que actúa constituye el aspecto de la dirección de más marcado carácter político”¹⁰⁹.

IV. Conclusiones

La antropología de la acción demanda ir a los fundamentos. Sus afirmaciones y conclusiones a veces pueden parecer demasiado obvias y extremadamente simples. Cabría decir que la sencillez es más próxima a los fundamentos de la realidad que las

¹⁰⁸ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 54.

¹⁰⁹ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 76.

explicaciones complejas. Y cuando no se comienza por una sólida base, el peligro de desvío o de falta de solidez argumental siempre acecha. Esto es más frecuente cuando existen tantos estudios sobre la acción directiva. La excesiva especialización de las técnicas gerenciales puede hacernos creer que ese aspecto analizado es lo fundamental, siendo muchas veces accesorio y no pocos sesgos que lastra la buena dirección.

Cabría afirmar que hay muchos hallazgos gerenciales que no se han incorporado. Por ejemplo, todo lo referente al liderazgo, manejo de conflictos y negociación. No obstante, cuando se cuenta con un marco de fundamentos de la acción directiva, se pueden incorporar los distintos hallazgos inductivos y analíticos de forma de alcanzar conclusiones sólidas. Esa incorporación ha de ser sistémica. Es decir, dar más importancia a la integración de los saberes que a la especialización. Esto exige una mirada sinóptica, más exigente que la detallista. Podría afirmarse que es lo que hace el hombre de acción directiva, porque la dirección de la ejecución exige ciertamente resultados, pero también anticipar y preparar su sostenibilidad en el tiempo. Para esto, el buen gerente debe tener muchos factores en cuenta, integrarlos, organizarlos y coordinarlos. Y más importante, atender al factor humano, a quien debe dirigir en una labor educativa. Polo y Llano afirman que “el empresario tiene que ser una persona atenta a su entorno humano, vigilante de su propio modo de dirigir, y sintética; si no cumple esas condiciones, es mejor que no dirija”¹¹⁰.

Polo, junto a Llano en su obra conjunta y más utilizada en este trabajo, *La antropología de la acción directiva*, se apoya de forma muy importante en la tradición clásica. Aristóteles es el autor más referido. E incorporan hallazgos de autores modernos y contemporáneos. Se refieren a Kant, Hegel, Nietzsche, Husserl, Emerson y Popper. Se incorporan algunos de sus asertos en los temas desarrollados, y en algunos casos mostrando su diferencia con las propuestas de Polo y Llano.

¹¹⁰ Leonardo Polo y Carlos Llano, *Antropología de la acción directiva*, (Madrid, Unión Editorial S.A., 1997): 74.

Varios temas clave para Polo y que tienen repercusiones en el entendimiento del hombre y su acción, no han sido desarrollados, y en algunos casos ni siquiera se mencionan, por falta de espacio. Caben mencionar, la ética, la libertad, la persona y su dimensión donal, las virtudes cardinales, especialmente la prudencia, hábito intelectual emblemático del hombre de gobierno, y conexión entre el intelecto y la voluntad.

Polo entiende que el ser humano como sistema abierto puede ser autor de su vida e influir en el entorno, pero también puede estar condicionado por las fuerzas externas hasta el punto de un cierto determinismo. Estos condicionamientos coinciden con hallazgos de algunas disciplinas. Ya se ha indicado que la sociología y la economía han tenido mucho peso en el modo que se ha entendido al hombre en la organización y su acción. No pocas veces estas disciplinas entienden la actuación humana como causada. El filósofo español piensa que la clave está en la activación de la interioridad del hombre. Si el hombre no tiene interior, reflexión, responsabilidad... estará fuertemente condicionado por el entorno. Eso tiene un fuerte precio: es menos libre, menos activo, y sus energías más radicales quedan disipadas. Por el contrario, si el hombre es consciente que su inteligencia le lleva a hacerse cargo de que los procesos pueden ser alterados, y su voluntad le pone en ello, el ser humano se convierte en protagonista de lo social y lo económico¹¹¹.

La antropología filosófica es una ciencia sin la cual otras disciplinas que apoyan la labor gerencial como son la psicología, la sociología, la economía y la ética, pueden dar lugar a conclusiones equivocadas o a una manera de dirigir errónea. Y es precisamente cuando los problemas se agudizan que hay que ir más al fondo, porque sólo así se pueden enfrentar de forma integral. De lo contrario las soluciones pueden ser meramente cosméticas, paños de agua tibia.

¹¹¹ El filósofo Rémi Brague tiene un texto que pienso puede ayudar a entender la postura de Polo: “A mí me gustaría recurrir a una distinción muy antigua y muy clásica, la que existe entre causa y fundamento. Un hecho tiene causas; una acción tiene fundamentos. Una causa explica ya cuál es la cuestión; un fundamento apunta a lo que podemos propiciar en el futuro. Si uno pudiera descubrir las causas de una acción, esta acción ya no sería libre, ya no sería una acción, sino un mecanismo”. *Manicomio de verdades: Remedios medievales para la era moderna*. (Madrid: Encuentro, 2020): 97.

Siempre se ha dicho que la ética para ser una guía adecuada de actuación exige una correcta visión del hombre. Entender que una acción es buena o no, demanda saber cómo incide en su protagonista, y entonces hay que responderse quién es él, el objeto de la antropología filosófica. Pienso que este es uno de los méritos del intento de Polo y Llano. Es su aproximación al tema, y difícilmente puede catalogarse como definitivo. Y anima a seguir investigando en tan importante temática.

V. Fuentes Bibliográficas

- Aquino, Tomás de. *Suma teológica*. <https://hkg.com.ar/sumat/index.html>.
- Aristóteles. *Política*. Madrid: Editorial Gredos, 1988.
- Brague, Rémi. *Manicomio de verdades. Remedios medievales para la era moderna*. Madrid: Encuentro, 2020.
- Casson, Mark. “Entrepreneurship and the theory of the firm”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 58, 2005.
- Chan Kim, W. y Mabourgne, Renée. “How Strategy Shapes Structure”, *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 9, 2009: 72-74.
- Coase, Ronald. “The nature of the firm”, , *Economica*, Volumen 4, Nº 16, Noviembre, 1937: 386-405
- Fariñas C., Guillermo. *La Empresa según Nonaka. Una aproximación cognitiva*, Beau Bassin (Mauricio): Editorial Académica Española, 2018.
- Fariñas C., Guillermo. *Teorías modernas de la empresa*, trabajo de investigación para obtener el grado Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en la Pamplona: Universidad de Navarra. Obra no publicada, 2007.
- Foss, Nicolai y Klein, Peter. *Entrepreneurship and the Economic Theory of the*

Firm, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper N° 04-12, 2004.

- Foss, Nicolai y Klein, Peter. *Entrepreneurship, Subjectivism, and The Resource-Based View. Towards A New Synthesis*,
- Hoskisson, Robert E., Hitt, Michael A., Wan, William P. y Yiu, Daphne, “Theory and Research In Strategic Management. Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, 1999: 417-456
- http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf, 2006.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. “The Nature of Man”, pp. 4 – 19, *Journal of Applied Corporate Finance*, V. 7, No. 2, 1994.
- Kirzner, Israel. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1978 (1973).
- Knight, Frank. *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, M. Aguilar, Madrid, 1947 (1921).
- Langlois, Richard. “The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm”, pp. 27-29, Trabajo para la conferencia *Why Do Entrepreneurial Firms Exist?*, Ohio: Ohio State University, Octubre, 2005.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso. *Dirigir empresas. de la teoría a la realidad*, Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2005: 258-277.
- Mintzberg, Henry. *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2004.
- Mintzberg, Henry. *The nature of managerial work*, New York, Evanston, San Francisco, London, Harper & Row Publishers, 1973.
- Montejano, Bernardino. “Prudencia” en *Gran Enciclopedia Rialp*, Madrid: Editorial Rialp, 1977.
- Pérez López, Juan Antonio. *Organizational Theory. A Cybernetical Approach*, IESE Research Paper n° 5, 1974.
- Polo, Leonardo y Llano, Carlos. *Antropología de la acción directiva*, Madrid:

Union Editorial S.A., 1997.

- Polo, Leonardo. “Filosofía de la Economía”, *Obras completas de Leonardo Polo*, Vol. XXV, EUNSA. Pamplona (España): Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2018.
- Polo, Leonardo. *Curso de teoría del conocimiento (Vol. I y II)*, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2006.
- Polo, Leonardo. *Ética. Hacia una versión moderna de los clásicos*, 2ª edición, Madrid: AEDOS Unión editorial, 1997.
- Polo, Leonardo. *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Madrid: Rialp, 2007.
- Velaz, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*, Madrid: Díaz de Santos, 1996.