

NUEVE PUNTOS CENTRALES
QUE EL DIRECTIVO DEBE TENER EN CUENTA,
SEGÚN L. POLO

J.F. SELLÉS

RESUMEN: en este trabajo se exponen nueve temas que, según Leonardo Polo, debe tener en cuenta un directivo de empresa, a saber: 1º. Las personas que forman parte de la empresa. 2º. Los colaboradores: el equipo. 3º. Los sucesores. 4º. La formación. 5º. Las virtudes. 6º. Los objetivos. 7º. La acción de gobierno. 8º. El dinero: trabajo en potencia. 9º. El servicio al bien común.

Palabras clave: Leonardo Polo, directivo, empresa, personas, colaboradores, sucesores, formación, virtudes, objetivos, acción de gobierno, dinero, bien común, defectos.

SUMMARY: in this paper we study 9 topics which, according Leonardo Polo, the Director of one factory should keep in mind: 1º. The people that composes the factory. 2º. The collaborators: the team. 3º. The successors. 4º. The formation. 5º. The virtues. 6º. The aims. 7º. The action of direction. 8º. The money: work in potency. 9º. The service to the common good.

Key words: Leonardo Polo, director, factory, people, collaborators, successors, formation, virtues, aims, action of direction, money, common good, defects.

Introducción

Recientemente me he ocupado de corregir y editar en una amplia obra 14 trabajos de Leonardo Polo sobre temas de empresa, los cuales constituyen diversos cursos que el autor impartió en diversas escuelas de negocios y que ahora se publican reunidos bajo el título *Filosofía y economía*¹. En este trabajo intento sintetizar 9 puntos capitales de sus enseñanzas que afectan al *directivo*. Tras ponerlos en correlación con alguna publicación suya precedente, los ofrezco a la atención de los directivos de empresas y a los profesores de las escuelas de negocios y de gobierno, para que éstos puedan conocer este breve elenco de temas y su contenido, puedan recordarlo fácilmente y, si desean, puedan ponerlos en práctica en sus respectivas organizaciones.

No soy economista, pero como estoy familiarizado con la filosofía de Leonardo Polo, puedo resumir su punto de vista respecto de la dirección y organización empresarial, la cual se puede compendiar indicando que, tratándose del tema práctico que se trate (trabajo, cultura, técnica, economía, acciones transitivas, lenguaje, etc.), Polo primero lo engarza ordenadamente con las diversas dimensiones manifestativas humanas, es decir, esas que según el modo de decir de su *antropología* pertenecen a la *esencia* humana (inteligencia, voluntad y yo); y, en segundo lugar, lo vincula a las diversas dimensiones de la intimidad o *persona* humana, es decir, al *acto de ser* personal humano (cuyos radicales –por él descubiertos– son

¹ Cfr. L. POLO, *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2011.

la *coexistencia y libertad personales*, el *conocer* y el *amar* personales), el cual, a su vez, está abierto al ser divino.

Con dicho doble engarce no sólo se puede dotar de sentido *humano* a esas facetas prácticas, sino también de sentido *personal*, a la par que se las deja abiertas a que sean atravesadas de sentido *divino*. Preocupación por los temas prácticos aludidos tiene cualquier persona en nuestra sociedad; más aún, constituye el punto de mira de todas nuestras sociedades. Ahora bien, enlazar esos temas con la integridad de lo manifestativo humano, en concreto, con la *ética* –única disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas–, es preocupación de pocos, y entre éstos, no siempre se lleva a cabo con corrección. Por lo demás, vincular adecuadamente esas dimensiones humanas que debe dirigir la ética con las que son íntimas a la persona humana –las que descubre la *antropología* llamada por Polo ‘trascendental’–, sólo él lo ha llevado a cabo. De modo que el lector de la aludida obra poliana podrá disfrutar de ese superior sentido que Polo arroja sobre las diversas acciones humanas desde los niveles humanos superiores. De modo que este trabajo se puede considerar como una *introducción* a dicha obra poliana para los directivos, preámbulo que debe responder en síntesis a la siguiente cuestión: ¿qué debe tener en cuenta un directivo? La respuesta a esta cuestión se desarrolla en los siguientes 9 apartados:

1. Las personas

Lo primero: las personas. Lo más excelso de la realidad (creada e increada) son las *personas*. Conocer la realidad personal no es sencillo y no se debe dar por supuesto². A esto se puede alegar que a las personas se las conoce en la práctica, es decir, con el trato, por experiencia, porque cada una es distinta. Sin duda, hay que responder. Pero, –como es sabido desde Aristóteles– el conocer superior es el teórico³, y si uno no sabe cómo está conformada la intimidad personal humana, difícilmente podrá advertir en la práctica sus diversas dimensiones en cada quién. De aquí que, a quien tiene asignadas bajo su cargo pluralidad de personas, le es recomendable dos aprendizajes referidos a las personas: uno teórico y otro práctico, los cuales suelen brillar por su ausencia en las empresas.

a) El primer aprendizaje sobre la realidad personal, el *teórico*, versa sobre el *ser personal*. Ahora bien, lo ordinario en las *escuelas de negocios* y en las de *gobierno de las organizaciones* es enseñar a resolver problemas empresariales prácticos por el *método del caso*. Con todo, la primera y más importante enseñanza que debería impartirse es *antropológica*, y no cualquier antropología, sino una referida a la intimidad personal. Asimismo, la materia básica de los *masters en recursos humanos* y en las *facultades de económicas y empresariales* debería ser la *antropología*.

b) El segundo aprendizaje personalista, el *práctico*, consiste en conocer a cada quien y su modo de ser. Las personas humanas que conforman la empresa pueden ser dirigentes o subordinados. Quien dirige da una orden según su personalidad; y quien la obedece, la cumple según la suya. De ahí la importancia de conocer a cada persona y a su modo de ser. Como cada persona es distinta, no hay dos modos iguales de mandar y tampoco de obedecer. Cada quien, como dice

² Polo había escrito que “un ingeniero que está formado exclusivamente como ingeniero y que empieza a dirigir una empresa se verá en dificultades porque no tiene ni la menor idea de lo que es una persona y, sin embargo, una empresa o institución es una colectividad de personas, donde éstas, naturalmente, constituyen la parte más importante de la empresa”.

L. POLO, *Ayudar a crecer. Cuestiones filosóficas de la educación*, Pamplona, Eunsa, col. Astrolabio, 2007, 201.

³ “La teoría es la forma más alta de vida”, ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, l. X, cap. 7 (BK 1178 a 6-7).

Polo, pone su sello personal⁴. Por eso, conviene, por parte del directivo, “ponerse en el lugar de los otros; el directivo tiene que conocer a sus hombres, en otro caso, los proyectos terminan en fracaso”⁵.

En una publicación precedente, Polo había indicado que “un directivo no debe estropear a los hombres que dirige; si la dirección comporta el estropicio de los dirigidos, tiene un sentido entrópico, y ello contradice su esencia”⁶, porque ni los trabajadores mejoran, ni tampoco crece el directivo, ya que como los obreros aportan menos, él dirigente queda privado de dicha aportación. En efecto, el *ser humano* es el elemento más radical que compone una empresa, pero éste no es fijo, sino que puede mejorar irrestrictamente, porque sus facultades superiores (*inteligencia* y *voluntad*), que posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales, son susceptibles de crecer irrestrictamente (mediante *hábitos* intelectuales y *virtudes* en la voluntad). El hombre puede crecer en tales potencias porque como *persona* es creciente, un proyecto inconcluso, es decir, todavía no ha llegado a ser la persona que está llamada a ser⁷.

A lo que precede se puede objetar que los problemas económicos son cada vez más complejos, y que éstos requieren soluciones técnico-prácticas de gran complejidad, no barnices humanísticos. Sin duda que tales soluciones se deben implementar, pero a esta objeción hay que responder que precisamente “en la medida en que los problemas se agudizan hay que ir más al fondo, porque sólo así se pueden afrontar. De lo contrario las soluciones son meras cataplasmas”⁸. Ahora bien, nada en este mundo es más profundo que la *intimidación* humana, y es precisamente en ella donde hay que buscar las soluciones⁹. Nótese que las macrodisfunciones de nuestras sociedades no se deben al desarrollo de las ciencias experimentales y a los adelantos técnicos, sino a que unas y otros no están atravesados de sentido humano¹⁰.

⁴ “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 distinto”. L. POLO, “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 411.

⁵ *Ibid.*, En otro lugar había escrito: “Cuando se dirige a los hombres como si no lo fueran, el directivo sólo lo es nominalmente. Por grande que parezca su poder, en definitiva es nulo. Por consiguiente, llamaremos mal directivo al que no entiende al hombre. El mal directivo reduce al otro a la situación de aceptar su mandato a la fuerza”. L. POLO, *Antropología de la acción directiva* Madrid, Aedos, 1997, 114.

⁶ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 17.

⁷ Por eso Polo indica que “en antropología no se puede decir que el hombre *sea*, sino que *será*”. L. POLO, *Antropología trascendental*, I, Pamplona, Eunsa, 1999, 137.

⁸ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 51. Y añade: “En rigor, si llenamos la cabeza de un directivo con ideas acerca de derecho político, de estructuras sociales, o de macroeconomía, puede llegar a una equivocada conclusión práctica (teóricamente también), a saber, que el hombre es un ser condicionado. La economía tiene unas leyes. Si pensamos que los hombres obedecen por principio a esas leyes, concluiremos que las respuestas humanas están condicionadas; lo mismo ocurre si la sociología se toma como ciencia suficiente. Pero la verdad es lo contrario. Para resolver un problema desde el punto de vista práctico, hay que pensar que el autor de la sociedad y el agente económico es justamente el hombre, por lo cual tales condicionamientos son secundarios. La economía es una forma de actividad humana y por tanto depende del ser humano cómo se comporten los fenómenos económicos. Para tomar medidas, para responder a los problemas de una manera adecuada, hay que tener en cuenta que el hombre no es un ser decisivamente condicionado, puesto que es el autor de lo social y de lo económico”. *Ibid.*

⁹ Por eso, “el directivo no tiene más remedio que ir pasando de lo puramente comercial a lo socioeconómico y de lo socioeconómico a lo antropológico, estableciendo una relación de fundamentación: primero, de lo social respecto de su actividad empresarial y después, de su carácter de persona humana, de su calidad de agente, respecto de lo socioeconómico. Esto es así justamente porque los problemas se agravan. Si las cosas fueran menos difíciles, esta tarea de profundización no sería imprescindible. Lo que ocurre es que la crisis actual es muy notable, porque cada vez estamos menos aislados y las interrelaciones aumentan. Habermas dice que estamos desbordados por la complejidad; respondemos a ella con ideas sectoriales, especializadas –analíticas–. Al enfocarla así, la complejidad se hace ingobernable”. *Ibid.*, 53.

¹⁰ “¿Cómo dirigir la marcha de la historia –escribió Polo– sólo con las ciencias de la naturaleza? Estamos haciendo

La dirección humana no consiste en la mera aplicación de reglas técnicas o métodos fijados. Obviamente, tampoco consiste en el ancestral ‘*ordeno y mando*’ según antojo del directivo. Dirigir es formar a los trabajadores y es aprender de ellos; es saber motivarlos y aceptar sus motivaciones; es actualizar sus potencialidades¹¹ y aprender de ellas; es saber conducirse éticamente y favorecer el buen comportamiento ético de los demás¹². Dirigir es, en definitiva, *servir*. Lo mejor es que el servicio sea *personal*, y que tenga como objetivo a las *personas*, para que éstas crezcan personalmente.

En suma, “el directivo, por ser persona, debe actuar como persona. En otro caso no dirigiría, o lo haría mal y los cambios que la acción humana comporta serían de escaso alcance”¹³. Pero, para actuar como tal, debe saber dos temas de muy largo recorrido: a) Saber quién es él mismo como *persona* distinta y quiénes son los demás, es decir, ir conociendo progresivamente el propio sentido personal de cada quién. b) saber como es la *naturaleza* humana común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento. En virtud de ambos temas “el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo”¹⁴.

2. Los colaboradores: el equipo

No conviene dirigir en solitario. “Sólo se puede competir (hoy eso lo sabe cualquier empresario que esté en un sistema de producción bien organizado) si tiene unos colaboradores de alto nivel. Por eso una consecuencia que se saca de lo que precede es que nunca se manda en solitario”¹⁵. Desde luego, no es pertinente que los trabajadores estén aislados entre sí y respecto de los directivos. Pero menos aún lo es que el directivo dirija aisladamente. Lo mejor es que se forme un *equipo* entre todos, como en las competiciones deportivas. De lo contrario, no hay integración empresarial¹⁶.

una sociedad sin saber quienes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién. Pretender dirigir la historia con esa ignorancia es un disparate”. “La institución universitaria”, en *El profesor universitario*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 1997, 59.

¹¹ “Una de las tareas más importantes del directivo es actualizar potencialidades. Normalmente se infraemplea a la gente. Desde luego, siempre que la dirección se ejerce de modo autoritario, muchas dimensiones de los sujetos a ese tipo de dirección permanecen sin emplear; son potencialidades humanas que quedan inéditas”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 121.

¹² “El directivo ha de mirar en primer término a la consecución de esos cambios de conducta, porque en la situación actual los cambios de coyuntura son cada vez más rápidos y o bien dichos cambios se controlan con la conducta adecuada, o bien llevan al desorden. La vida social de hoy está llena de turbulencias”. *Ibid.*, 131.

¹³ *Ibid.*, 170.

¹⁴ *Ibid.*, 159. A lo que añade: “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. La capacidad de cambiar depende de la libertad). Hay que tener cuidado porque sin hábitos la gente se acostumbra, se hace rutinaria (la rutina es contraria a la libertad porque es un factor de inflexibilidad) y entonces, si se le pide un cambio, no lo acepta, o lo hace tan a disgusto que le supone *stress*, o le lleva a acumular una serie de emociones negativas: rencor, susceptibilidad, resentimiento. Quien se siente ofendido y no lo dice, se inhibe, lo que equivale a una mentira práctica”. *Ibid.*

¹⁵ L. POLO, “El mando”, *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2011, 412. Y continúa: “Mandar en solitario sería la hipótesis catastrófica según la cual el mando es unilateral. Uno manda y los otros obedecen. Pero... si el hombre es libre nunca se limita a obedecer, sino que en la misma medida en que realiza una acción está él mismo emitiendo una orden, una información que debe ser recibida por aquel que emitió la orden, y ésta consiste sencillamente en que lo que está resultando y lo que pretendía no coinciden. Porque lo que A –primer emisor– pretendía, y lo que B –los ejecutores– han logrado no son idénticos. Por eso se saca la siguiente conclusión: la orden no es unilateral. Una orden unilateral es una orden que se puede dirigir exclusivamente a un caballo, a un burro, a un perro o a un esclavo, supuesto que haya hombres esclavos”. *Ibid.*, 413.

¹⁶ “Una manera de conseguir la precedente integración en la empresa es tener en cuenta este principio fundamental: que el empresario no esté nunca sólo en la cúspide de la organización piramidal; que no quiera ser el jefe supremo, sino

La empresa es una reunión de personas que buscan alcanzar objetivos humanos comunes: *grandes objetivos a largo plazo* (téngase esto especialmente en cuenta en las universidades). La empresa no está tan unida, obviamente, como la familia, donde el vínculo es el *amor* personal, y en la que se quiere a cada uno por ser quien *es*. Pero está mucho más unida que la *sociedad*, los *poderes políticos*, etc., los cuales no suelen ver personas en la población, sino individuos, votos, colectividades, masas, grupos, etc. Por tanto, una acción de gobierno empresarial que en vez de integrar a los distintos componentes de la empresa produzca rupturas entre ellos, no es adecuada¹⁷.

La colaboración promueve que la empresa sea ‘un juego de suma positiva’, no ‘un juego de suma cero’, y en menor medida ‘una resta’, lo cual acarrea la quiebra de la empresa. Para que todos colaboren, quienes dirigen deben liderar la *convocatoria*¹⁸, a fin de lograr la *unidad*, la integridad. Por lo demás, sin ésta no hay belleza. La filosofía clásica decía que las notas de la *belleza* son la claridad, la proporción y la armonía. La belleza se da en una empresa cuando alberga estas propiedades¹⁹. La *claridad* se alcanza con la *veracidad* en la información *ad intra* de la empresa y también *ad extra*; la *proporción* cuando se da unidad entre sus componentes, la cual se conquista con las *virtudes* (prudencia, justicia, fortaleza, templanza), en especial, con la *amistad*; la *armonía*, con la *cooperación*. Sin ella no cabe diálogo; sin éste, tampoco veracidad y las demás virtudes. La carencia de virtud es deshumanización, lo cual es síntoma de despersonalización interna, es decir, de pérdida del sentido personal.

‘Líder’ no es el directivo que camina espontáneamente delante de los demás, sino el que es capaz de convencer a los demás de que la solución que propone es la mejor; y cuando sabe que no lo es, estudia el problema con los demás, hasta que alguien descubra una buena salida. En caso contrario, es mejor no actuar. “Por lo tanto, el principio de un gobierno virtuoso y no vicioso es justamente el *gobierno colegial*. No conviene tomar decisiones en solitario... Así no se puede ser líder. El líder es un sistema... El líder nunca es una persona. Nadie es suficiente él sólo para dirigir de acuerdo con la virtud de la fortaleza y de acuerdo con la virtud de la templanza, pues eso no es posible”²⁰.

Tanta más *colaboración* hay en una empresa cuanto más se delegan responsabilidades y tareas: “la centralización (ausencia de delegación) es un problema. Los directivos que no saben delegar sólo funcionan en épocas tranquilas”²¹, pues sin delegar, no se puede trabajar en equipo. Hay más *unidad* cuanto menos rigidez: “otro problema es la rigidez (ausencia de flexibilidad). Asimismo, lo son las estructuras organizativas burocratizadas: rígidas, lentas... Lo son asimismo los

que cree un ámbito de compatibilidad en la cumbre; que tengan colaboradores en la cima. El que no gobierna colegialmente no sirve a la sociedad. De lo contrario no es templado, porque lo que temple la decisión de uno es el consejo de los otros, o el hecho de que las decisiones haya que tomarlas en conjunto”. L. POLO, “La acción de gobierno”, *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2011, 440.

¹⁷ “Mandar es una actividad integrativa, porque el mando no es unilateral, sino una relación biunívoca: sólo los que saben obedecer saben mandar, sólo los que saben mandar saben obedecer, ya que todo es cuestión de control. Obedecer no es subordinarse de una manera literal al que manda, sino la competencia profesional”. *Ibid.*, 440.

¹⁸ “Atendiendo a la comunicación, el directivo se puede definir como el hombre capaz de convocar. 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. Los mejores convocan a los mejores. Así lo atestiguan las empresas que hoy se llaman excelentes”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 98.

¹⁹ “La belleza es el último rango de lo iniciativa empresarial con la cual se superan las obtenciones. El subdesarrollo es feo, porque es prosaico”. “La acción de gobierno”, *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2011, 441.

²⁰ *Ibid.*, 440.

²¹ L. POLO, “El valor de la veracidad como condición de la actividad empresarial”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 471.

sistemas de contabilización incompletos, la mentalidad de instalación que pertenece a la cultura del organigrama, pues en esa mentalidad hay demasiada preocupación por el poder”²². Hay más *claridad* cuanto más información: “también es un problema la baja utilización de los sistemas de información (algo más que una planificación). Falta información adecuada y estrategia”²³.

Anteriormente Polo había escrito que “algunos directivos suponen que los demás se han comprometido a estar de acuerdo con su opinión, pero proceder así anula la capacidad creativa de los colaboradores. Cualesquiera que sean las relaciones de subordinación, si el trabajo de uno depende de que otros trabajen, hay que hablar de colaboración. Si una persona no puede hacer una cosa sin contar con la otra, esa otra es un colaborador suyo, aunque sea un subordinado. Darse cuenta de ello conduce a pedir al subordinado que no sea pasivo”²⁴, pues de serlo, la comunicación es *servilismo*, y como se aporta menos, las personas y la empresa crecen escasamente. Si quien dirige promueve a los colaboradores, éstos hacen las cosas *con libertad* y, por tanto, *con responsabilidad*, y entonces, se produce más y mejor.

Para delegar, primero hay que mejorar el nivel de los colaboradores²⁵ (sin colaboradores competentes se incrementan los costes de coordinación). En segundo lugar, hay que formar a los trabajadores (tanto el despotismo como el paternalismo son un insulto a la inteligencia de los trabajadores, en rigor, a su índole personal); y en ambos casos se requiere *diálogo*. Con la comunicación quien manda aprende y está en condiciones de obedecer a quienes ofrecen las soluciones mejores. Por eso, mandar y obedecer son correlativos, de modo que sólo sabe mandar quien sabe obedecer, y a la inversa²⁶. La comunicación debe ser con contenido, pues para dirigir se requiere estar informado de los factores relevantes. Conviene, además, tener diversos informes y estudiar la compatibilidad entre ellos. Por su parte, el conocimiento mutuo requiere el trato confiado. No hay confianza cuando falta *veracidad*. Sin ésta, crecen la soberbia, la envidia y otros vicios. El autoritarismo inhibe la veracidad de los colaboradores (*mentira teórica*) y provoca la falta de respuesta oral y laboral de los trabajadores (*mentira práctica*).

En suma, directivo no es “el que manda *sobre* un grupo, sino el que manda *en* un grupo. La capacidad directiva se mide hoy por la aptitud para formar parte de un equipo”²⁷. Por tanto, sin saber escuchar no se es directivo; y tampoco sin saber hablar. Nótese que no se trata sólo de ‘escuchar’ y ‘hablar’ (cosa que hace

²² *Ibid.*, 472.

²³ *Ibid.*, 472.

²⁴ *Antropología de la acción directiva*, ed., cit., 97. Y añada: “el sistema de mando por coordinación no puede ser meramente imperativo, puesto que es necesario que el directivo se interese por el estado de la capacidad de hacer del otro. El trabajador incide con sus capacidades y aprende porque se encuentra con problemas planteados por otros, pero que ha de resolver él”. *Ibid.*, 119. “Por el contrario, cuando el directivo considera que otro hombre puede aportar algo de su propia capacidad inventiva, de su propia formación, etc., a la propia toma de decisiones, no le tratará autoritariamente, sino que se relacionará con él antes de darle una orden. Ahora bien, si recibir una orden comporta cambiar de conducta, cuando existe una situación de comunicación previa el destinatario de la orden entenderá por qué se le pide lo que se le pide. Además, el cambio de conducta lo decidirá él (acogerá la orden desde dentro), pues tendrá en cuenta que se le pide en virtud de una delegación previa”. *Ibid.*, 123.

²⁵ “Sean las que sean las preocupaciones que abruman a un directivo, no debe perder de vista, porque es un asunto central, la mejora de sus colaboradores. Se podría elevar incluso a máxima moral (hay más máximas morales de las que se suelen señalar) la siguiente recomendación: nunca trates de aumentar los rendimientos económicos a costa de la calidad humana de los miembros de tu empresa. Sin duda, esta norma se transgrede muchas veces, pero la consecuencia es la ruina. Es una ruina muy complicada en su manera de producirse, porque depende también de la interconexión entre la empresa y su entorno”. *Ibid.*, 132.

²⁶ “Para mandar hay que saber obedecer; asimismo, para obedecer hay que saber mandar”. *Ibid.*, 139.

²⁷ *Ibid.*, 162.

cualquiera), sino de ‘saber’ hacerlo. Si no se sabe escuchar, de nada sirve hablar; y a la inversa.

3. Los sucesores

Organizar el trabajo –sostiene Polo– implica buscar sucesores en el gobierno y formarles bien, *preocupación básica del directivo*. Atendamos, pues, a los llamados ‘recursos humanos’ en una empresa: “El que manda no debe comprometer la supervivencia de la institución. Se saca de aquí otro corolario que se puede formular de la siguiente manera: ‘los directivos tienen que buscar sus propios sucesores’. El mando no es unilateral, ni es eterno, porque hay que dar entrada a los que son capaces de hacer esto, y los que son capaces de hacerlo, tendrán que dar entrada a su vez a otros. La sustitución de los directivos es un tema clave para cualquier directivo”²⁸. El futuro histórico (también el metahistórico) pesa más en la vida del hombre que el presente y el pasado. En la empresa, la clave de la permanezca en el futuro pasa por la búsqueda y formación de los sucesores en el gobierno. Pero no todos valen para este cargo y, además, la formación de éstos no se improvisa.

En efecto, “la formación del sucesor es preocupación básica del que manda porque el mando se ejerce en instituciones, y con el mando la supervivencia de la institución está en juego; mientras la garantiza debe mandar, pero en cuanto no la garantiza entonces debe dimitir”²⁹. Del mismo modo que un profesor universitario, un médico, un investigador, etc., que hayan descubierto nuevas facetas del saber superior, deben ser verdaderamente ‘maestros’, es decir, se deben rodear de discípulos competentes que prosigan la indagación por ellos empezada, el mismo empeño debe tener un directivo en una empresa. Y del mismo modo que un verdadero ‘maestro’ se alegra cuando sus discípulos no le repiten, sino que le aventajan en el saber, así debe alegrarse el directivo ante los colaboradores que ofrecen soluciones de mayor alcance que las propias. El maestro o directivo que tome tal oferta como una crítica negativa personal no merece tal nombre, porque, en rigor, no lo es, ya que no sirve noblemente a la verdad, sino interesadamente a su propio prestigio³⁰.

El trabajo de buscar colaboradores que se hagan cargo de la dirección de la empresa no es uno más, sino el primero del directivo³¹. Pero la tarea de formar a quienes van a tomar las riendas del cargo en el futuro conlleva mucha constancia que se prolonga durante muchos años³². Por el contrario, “un directivo que busque la propia insustituibilidad está echando piedras contra su propio tejado. En esa tontería incurrimos los mortales con mucha frecuencia, pero que sea tan abundante el número de los necios no nos dispensa del esfuerzo por reducir la necesidad,

²⁸ L. POLO, “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 416.

²⁹ *Ibid.*, 417.

³⁰ “Pero si el maestro no se preocupa de ese problema, se rodeará de la gente más valiosa que pueda encontrar, y se expondrá –a medida que la gente va madurando– a que, llegado un momento, el discípulo sepa más que él, y en ese momento tiene que decir: ‘desde ahora el que ejerce el servicio es usted y no yo’. Si se hace así, se es un jefe; si no lo hace así, es un miserable que juega en contra de la supervivencia de la clínica, porque si se rodea de gente que es peor que él, y lo hace simplemente para no quedar en ridículo, para no ser superado, para que sus discípulos no sean mejores que él, está estropeando la institución”. *Ibid.*, 417.

³¹ “La primera responsabilidad del que manda es con la institución que ha heredado o que ha fundado. Puede decir: como esto lo hice yo, entonces yo me lo como. Si yo me muero, allá ellos. El mando es institucional, y si no es así, no es mando; es pura dirección de negocio, pero no es mandar; eso sería en todo caso llenarse de dinero”. *Ibid.*, 417.

³² “Formar un buen colaborador lleva años, y esto también mide los riesgos que uno puede correr sin cometer locuras. Hace falta un buen equipo y si no se tiene es mejor no meterse en ciertos negocios, porque en otro caso se fracasará”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 80.

empezando por uno mismo”³³. Los defectos superiores que impiden al directivo buscar y formar sucesores son la soberbia y la envidia; a ellos se suele añadir la avaricia.

4. La formación

Como veremos, la dimensión más importante de la acción de gobierno es el *conocimiento*³⁴. Como es claro que éste no se improvisa, el estudio, la *formación* es indispensable. Es sabido que una de las claves del desarrollo social –la segunda tras la familia– es la *educación*³⁵. De modo similar, el avance de una empresa pasa por la formación de sus integrantes: la inversión menos costosa y la más rentable, porque incide directamente sobre las personas (ya se ha indicado que no hay riqueza superior a ellas). Si se forma bien a las personas, y se las motiva, dado que la persona tiene mayor capacidad de dar que de consumir, su rendimiento productivo puede ser exponencial³⁶.

Por tanto, lo que el equipo directivo debe pensar es en cómo formarse y, asimismo, en cómo formar a sus trabajadores. Obviamente, no se trata sólo de enseñar, sino de cuidar la calidad de enseñanza. Es claro que si un profesor no estudia, lo que enseña es mediocre. Las buenas publicaciones las llevan a cabo quienes piensan, estudian, investigan. Y esta tarea requiere tiempo, dedicación y ambiente sereno adecuado. De modo similar, sin formación empresarial, los resultados de la empresa son mezquinos. La pieza clave de una empresa es el *empresario*; en una universidad, los empresarios son los *profesores*. Pues bien, así como los profesores universitarios tienen el deber de ser constantes en su propia formación, asimismo los empresarios deben tener esa exigencia en su punto de mira³⁷.

Lo anterior indica que “al directivo le debe gustar pensar; su sentido de la responsabilidad le llevará a pasar muchas horas dándole vueltas a los asuntos, buscando la información y el consejo necesarios, y rodeándose de colaboradores competentes... No es cierto que el activismo sea una buena manera de dirigir, porque implica precipitación, improvisar. Para dirigir hace falta respetar el ritmo de adquisición de los conocimientos suficientes para decidir con acierto; hay que buscarlos, aunque a veces no se obtengan”³⁸. En la actualidad es notoria la in-

³³ *Ibid.*, 74.

³⁴ Polo indica que las cuatro dimensiones de la acción de gobierno son: 1º) el *fin* u objetivo que se persigue; 2º) el *motivo* o impulso que la pone en marcha; 3º) el *hacer* o eficacia transformante; 4º) el *conocimiento*. Cfr. “La acción de gobierno”, en *Filosofía y Economía*, ed. cit., 423-443.

³⁵ Una de las netas señales que distingue a los países desarrollados de los subdesarrollados es el elevado porcentaje que sus gobiernos dedican a educación, a la que hay que añadir lo que añade la iniciativa privada a todo nivel, sobre todo en el superior: universitario.

³⁶ Se dice ‘puede ser’ y no ‘será’, porque las personas son libres, no sometidas a la necesidad.

³⁷ “Esta recomendación interesa especialmente a los directivos, porque como sus errores son importantes, están obligados a evitar la precipitación cuando hayan de decidir sobre imprevistos, o asumir tramos de proyectos de los que no tienen suficiente conocimiento; por lo demás, es preciso procurar remedios para la ignorancia. Determinadas circunstancias nos sorprenden porque no nos hemos preparado como debíamos”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 78.

³⁸ *Ibid.*, 79. Y añade: “El directivo debe dar vueltas a los asuntos que trae entre manos, porque es claro que la ignorancia (y la imprevisión es ignorancia) se puede superar, y a veces se logra simplemente deteniéndose en la consideración de las cosas, descubriendo relaciones entre ellas. En muchas ocasiones el error se origina por no haber tenido en cuenta suficientes aspectos, es decir, por el reduccionismo inherente al método analítico. Las conexiones sistémicas no deberían haberse pasado por alto. Hace falta cierta fortaleza para no contentarse con la claridad del análisis y para no actuar ligeramente con las recetas que ese método proporciona. El directivo no puede prescindir del recetario analítico, tan abundante por otra parte, pero sin descuidar la síntesis, porque ese descuido anula uno de los hábitos más importantes para no equivocarse en la práctica: lo que los clásicos llamaban *solertia*, aquella dimensión de la prudencia con la cual el hombre se enfrenta con lo inesperado”. *Ibid.*

competencia mundial de muchos candidatos que acceden al gobierno desde los partidos políticos. Por eso, no son de extrañar las crisis sociales –nacionales e internacionales– por las que atraviesan los países. De modo semejante, hay que indicar que los mejores empresarios no son quienes llegan al cargo por influencia, sino los mejor preparados técnica y, sobre todo, humanamente.

Un requisito imprescindible de la formación es la *información*. En la medida en que ésta sea más fluida en la empresa –tanto *ad intra* entre sus diversos componentes, como *ad extra*, respecto de los diversos factores externos–, los directivos podrán acertar más en sus decisiones. Como las nuevas tecnologías facilitan el veloz traspaso de información³⁹, hay que tenerlas en cuenta, porque “sin intercambio de verdades no hay organización, ni en el nivel directivo ni en el ejecutivo”⁴⁰. La información debe anteceder a la decisión y ésta a la ejecución⁴¹.

El *estudio* favorece la resolución de los problemas. Al igual que la primera tarea de un médico ante un enfermo es el diagnóstico de la enfermedad, lo primero a realizar por parte del directivo es determinar el problema de la empresa: “el nivel directivo sirve, ante todo, para determinar los problemas que deben solucionarse; si no hubiera problemas, no haría falta dirigir. El primer objetivo del trabajo en equipo es la discriminación, el diagnóstico. Una vez determinado el problema, hay que sentar qué solución se adopta. Ahora bien, se ha de tener en cuenta que la solución de un problema práctico no es única, sino que se caracteriza por lo que se suele llamar *alternativas*. Al decisor, después del diagnóstico, se le presentan alternativas... Las alternativas se criban para ver cuál es la mejor. Solamente después de esto puede tomarse racionalmente una decisión”⁴². Son mejores las que ofrecen más posibilidades, y peores las que cierran más.

Todo problema tiene solución (aunque algunas veces no se encuentre), pues de lo contrario no se formularía como problema. Hay que ver los problemas como *retos* que nos permiten mejorar, pues si nos enfrentamos a ellos mejoramos, y si además los solucionamos, mejora la empresa. Eludir sistemáticamente los problemas equivale, como es obvio, a no solucionarlos, y denota incompetencia en la dirección. Se puede formular la siguiente tesis: en la medida en que los problemas sean mayores, se debe capacitar más al personal. Este extremo se puede atender, sobre todo, cuando la competencia externa es fuerte.

Con todo, ante los retos con que se enfrenta la empresa no sólo hay que formar el *conocimiento* de los trabajadores, sino también educar su *voluntad* (virtudes), y fomentar su *motivación*⁴³. Por lo demás, la formación no termina nunca, pues “siempre es escaso el saber que se posee; una tarea del directivo es aprender

³⁹ “La información recibida puede seguir caminos formales (informes, dictámenes, etc.), u otros más ricos en contenido, como son los llamados procedimientos informales. De acuerdo con esa información el directivo poseerá más conocimientos objetivos; incluso conocerá mejor a la gente y, por tanto, proyectará con más realismo. En la misma medida en que las personas participen en la deliberación, la institución se hace más capaz de resistir las influencias del entorno y de influir en él”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 140.

⁴⁰ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, 464.

⁴¹ “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 menester acudir a lo que se llama línea, y no sólo al *staff* (no conviene tener demasiado *staff*)”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 149.

⁴² *Ibid.*, 152.

⁴³ “Una contrariedad aneja es la baja capacitación de los recursos humanos, pues cuando el sistema es fuerte, competitivo, hay que elevar las aptitudes de los colaboradores para que sean capaces de afrontar los cambios. También lo es su falta de motivación e integración”. “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 472.

a aumentarlo”⁴⁴. Dirigir es un saber práctico que también se aprende, y este aprendizaje nunca se detiene, pues –como toda actividad vital– o crece o mengua⁴⁵.

5. Las virtudes

Aludamos ahora a algunas virtudes centrales que debe adquirir y fomentar el directivo: *responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad*.

a) *Responsabilidad*. Todo hombre es autor de sus actos y, por lo mismo, responsable de ellos⁴⁶. Como *hombre*, debe responder con actos *humanos y humanizantes*. Como *persona* distinta, sus actos deben ser *personales y personalizantes*. De modo que quien evade la responsabilidad, por un lado, se deshumaniza y deshumaniza a los demás; y por otro, se despersonaliza y despersonaliza a los demás; y, consecuentemente, sus acciones son carentes de sentido humano y personal.

De no tener en cuenta que cada quien es responsable de sus actos, se incurre en errores éticos tales como el *positivismo ético*, que niega la libertad y la responsabilidad personales de nuestras acciones, porque considera que el modo de actuar humano es automático, necesario⁴⁷. Asimismo, se puede incurrir en el *consecuencialismo*, que mide el bien o mal de las acciones realizadas sólo por las consecuencias positivas o negativas que de éstas se derivan. Y el *hedonismo*, que se deja llevar siempre por las soluciones más fáciles y placenteras, sin tener en cuenta si las acciones realizadas tienen más o menos sentido racional (*normas*) y prescindiendo también de la mejora interna (*virtud*) de quien actúa⁴⁸.

El factor que inhibe el actuar es el miedo, pero toda actuación humana comporta *riesgo*⁴⁹. El elemento que impulsa a dejarse llevar por las consecuencias es siempre utilitarista, pragmático, monetario, pero éste pierde de vista que los bienes humanos son superiores a los crematísticos. La causa que favorece el dejarse llevar siempre por lo placentero es la falta de virtud de la voluntad. Quien está influido por el miedo no actúa, y quien de deja arrastrar por el utilitarismo y hedonismo actúa débilmente. El primero es un error de omisión; los otros, de comisión. Como se ve, estas faltas comportan una visión empobrecida de la actuación humana. Junto a lo que precede no se olvide que el directivo no debe mandar en solitario. Por tanto, “la responsabilidad del directivo se extiende a la buena marcha de su organización y al desarrollo de sus colaboradores, porque un auténtico

⁴⁴ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 93.

⁴⁵ “Algunos piensan que no les hace falta aprender: es una estupidez supina, porque o se aprende o se desaprende. Con todo, los que admiten la necesidad de aprender no aciertan cuando lo confunden con el enterarse, con la adquisición de un bagaje de fórmulas. Tal equivocación es frecuente”. *Ibid.*, 110.

⁴⁶ “La responsabilidad es una dimensión ética. El hombre de acción es responsable de los acontecimientos en cuanto que son ahora consecuencias de su actividad transformadora porque es autor”. “La acción de gobierno”, *Filosofía y economía*, ed. cit., 424.

⁴⁷ “El hombre de acción es el que no se conforma, el que no acepta lo inevitable. Justamente lo inevitable es el proceso que tiene lugar si el hombre no interviene. Por tanto, intervengo porque no acepto que el proceso acontezca de una determinada manera. Si pensamos que todo es inevitable, entonces no somos responsables de nada; renunciamos a ser hombres de acción. Sin embargo, el hombre no se conforma con lo inevitable. No se trata de una simple protesta: ‘no me gusta como funciona la cosa. Yo querría que fuera de otra manera’. Intervenir es realizar una acción eficaz, no limitarse a quejarse, ni tampoco a conformarse. Por eso se puede decir que el hombre de acción no adopta una actitud pasiva, sino que pone su impronta personal a los acontecimientos”. “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., ***.

⁴⁸ Cfr. para una mayor comprensión de esos tres reduccionismos éticos (*positivismo, consecuencialismo y hedonismo*): L., POLO, *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*, Madrid, Aedos, 1996, 114-127.

⁴⁹ Frente a al miedo hay que tener en cuenta que “Soy responsable de mí mismo, de lo que hago y de lo que tengo. Esto, digámoslo así, es el núcleo de la responsabilidad”. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 59.

directivo no entiende a los miembros de su organización como empleados o asalariados. El gran ideal de un directivo es la colaboración”⁵⁰.

b) *Prudencia, justicia, fortaleza y templanza*. “La prudencia es la virtud directiva y, por tanto, es también la virtud del directivo. Para un hombre que tiene que afrontar riesgos y asumir responsabilidades, es imprescindible también la fortaleza. También la justicia es imprescindible para el buen funcionamiento de una organización, sobre todo si se entiende como justicia distributiva, es decir, como meritocracia: al que mejor desempeñe una función es a quien se le debe dar el cargo o la tarea”⁵¹. La prudencia es un hábito racional, en concreto, una perfección de la *razón práctica*. Las demás, son virtudes de la *voluntad*. Son requisitos racionales previos para ser prudente, por un lado, *saber deliberar* sobre las alternativas, es decir, sopesar los *pros* y *contras* de cada una de ellas; por otro, *saber juzgar* en lo práctico (incluso en casos excepcionales), o sea, saber destacar la mejor alternativa de las demás; y en tercer lugar, *saber imperar* la acción, esto es, poner en práctica con determinación el proyecto. Por su parte, la *justicia* es una de las virtudes superiores de la voluntad, sólo superada por la *amistad*. Consiste en retribuir a cada quién según su mérito. Para ejercerla, se requiere poseer las demás virtudes, sobre todo, la fortaleza y la templanza.

La *fortaleza* se practica si en la empresa se persiguen con constancia grandes ideales a largo plazo, o sea, si se persiguen bienes arduos, difíciles, poco accesibles. Desde luego, para ello se requieren motivos muy fuertes. Ante los problemas, es fuerte –según Polo– quien responde con la *autocorrección*, con un *ataque razonable* y quien *resiste con una paciente o serena contrastación* (¡fuera nervios!) entre la realidad y sus capacidades⁵². “Para resistir al mal no hay más que un procedimiento: ahondar en los principios. El que carece de convicciones profundas no puede resistir al mal. Ante el mal lo que hay que hacer es resistir”⁵³. Esa serenidad comporta sufrimiento, una realidad oscura que es ley de vida y de la que nadie está inmune. Con todo, la vive mejor el fuerte que el fanático o el cínico. La fortaleza se muestra más en resistir que en atacar. No siempre se debe atacar (como piensa el fanático), y nunca se debe ‘pasar’ (como piensa el cínico)⁵⁴.

Es claro que “para ser fuerte hace falta ser templado. El que se destempla pierde la fortaleza. La templanza contempla las motivaciones humanas, los deseos: ¿a qué tiende el deseo humano? Lo característico del deseo es que va dirigido a la satisfacción... El deseo pretende la satisfacción inmediata, establece, por así decirlo, un arco entre el anhelo humano que pretende ser simultáneo. Los deseos no esperan... Por tanto, si no se controla al deseo, no se puede ser fuerte, no se puede adoptar una actitud ante lo arduo... El fuerte pospone la satisfacción. El que se enfrenta a lo arduo, se enfrenta justamente con lo que directamente no es satisfactorio... Los deseos se pueden satisfacer inmediatamente, son de muy poca entidad. Por eso el hombre que cede al régimen funcional de los deseos pierde algo más importante: el gozo. Por eso el hedonista no es un ser alegre. El hedonismo es una pérdida de capacidad de fin... Además, el gozo puede aumentar; en cambio, el placer no... El que se conforma con el placer juega a perder. El que cede a los deseos es un hombre desmoralizado, sin tono vital. Un deseo humano es huir de las dificultades. Lo hedónico huye del displacer”⁵⁵.

⁵⁰ *Ibid.*, 59.

⁵¹ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 465.

⁵² Cfr. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 55.

⁵³ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 431.

⁵⁴ “La burla es la defensa del cínico, del pasota, del pesimista ‘postmoderno’. Las cosas son como son. Nada tiene remedio, todo es inevitable. El fanático sostiene: todo tiene remedio, todo es evitable, porque toda la verdad está en la *praxis*, la teoría es la *praxis*”. *Ibid.*, 432.

⁵⁵ *Ibid.*, 434.

En suma, la templanza es la virtud que controla los deseos sensibles de acuerdo con el conocimiento humano, que no es exclusivamente sensible. Quien no controla sus deseos, no puede gobernar bien (humanamente) una empresa, pues quien no los controla, más que aportante, es consumidor, lo cual no sólo es contrario a la índole de la empresa, sino también a la de la persona. Manifestaciones de falta de dicho control son: en la razón, la *carencia de inventiva*; en la voluntad, su *debilidad*; en la persona, la *soledad*, aunque se trate —como dice Polo— de “la soledad de dos en compañía”⁵⁶. Un placer más sutil que el sensible es el del prestigio (que afecta en buena medida a los profesores universitarios: los empresarios de dicha institución), pero éste “no se puede alcanzar de modo inmediato, rodeándose de signos externos. El prestigio se logra con lo mejora personal”⁵⁷. Es característico del directivo ser líder, pero “el líder no practica el ‘amiguismo’ ni ninguna forma de favoritismo o de acepción de personas. Cada uno debe estar en el puesto para el que sea más apto, y también a cada uno hay que exigirle que aporte, que subordine su actividad a los intereses generales, eso es lo que se suele llamar justicia legal. La justicia distributiva tiene que ver con personas. Hay que buscar el puesto para el que cada quien es más apto, pues no se puede premiar la incompetencia”⁵⁸.

c) *Veracidad*. “Corresponde al directivo encargarse de aumentar la coherencia entre los hechos y las palabras y encontrar procedimientos para conseguirlo (empezando por él mismo). Esto nos introduce de nuevo en el tema de la comunicación: cómo juega la comunicación en la acción y qué añade el dirigir a la comunicación”⁵⁹. La veracidad es superior a la prudencia, puesto que la supone. En efecto, tras saber deliberar, destacar una alternativa e imperar su ejecución (*prudencia*), hay que saber transmitir a los demás el propósito o proyecto (*veracidad*), pues de ese modo el bien personal puede participarse en común. No se trata sólo de ‘transmitir’ la resolución, sino de ‘saber transmitir’, es decir, de llevarlo a cabo de modo que se convenza racionalmente a los demás de que es la mejor posibilidad. “El directivo tiene que conjugar dos actitudes muy diferentes: por un lado la veracidad le obliga a encarar los asuntos que lleva entre manos de modo objetivo, sin teñirlos con un punto de vista demasiado subjetivo; pero, por otro lado, en una institución en marcha, lo anterior es solamente la mitad: la otra es la determinación de los objetivos, y para eso no hay más remedio que comprometer la subjetividad: qué queremos hacer”⁶⁰.

6. Los objetivos

Ser empresario significa *emprender*. “¿Vale la pena ser empresario? Respuesta: es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo: *emprender*. ¿Se puede ser empresario de otra manera que así? No. Y eso, en cualquier orden de cosas: en la familia —la familia es una empresa—, en la universidad, en la empresa económica que tiene una producción de cara a un mercado, que es regulativo, que representa una suma de necesidades humanas a las que se responde con una producción”⁶¹. El hombre es emprendedor por naturaleza, porque es proyecto de futuro. Pero para emprender deben trazarse *objetivos*. A la par, todas las instituciones que puede formar el hombre deben tenerlos. Así, la familia es una empresa cuyo objetivo son los hijos; la universidad es una empresa cuyo objetivo

⁵⁶ *Ibid.*, 435.

⁵⁷ *Ibid.*, 436.

⁵⁸ *Ibid.*, 442.

⁵⁹ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 102.

⁶⁰ *Ibid.*, 168.

⁶¹ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 419.

es el desarrollo del saber superior. Y asimismo las empresas productivas⁶².

“Como es claro, los objetivos constituyen un punto de referencia para la visión directiva; el que no tiene objetivos es mal sintetizador; los distintos aspectos se reúnen en orden a un proyecto; en el ámbito de la acción es así. Si no se sabe qué se quiere, toda información o comunicación es inútil. El directivo tiene que saber lo que quiere”⁶³. Sin saber el fin, de poco sirven los medios. “Precisamente por ello, como para el directivo el propósito o el proyecto es el gran aglutinante, lo que le permite la síntesis, es menester que el directivo vea sus proyectos con desasimiento: los proyectos tienen que ser pensados objetivamente”⁶⁴. ‘Objetivo’ se opone a ‘subjetivo’. El directivo debe convocar a los demás para conseguir un objetivo común, no para que se adhieran a su persona o su criterio; debe mirar hacia el futuro más que hacia sí, pues su tarea es proyectiva, no subjetiva. Si su mirada es individualista, no descubre alternativas⁶⁵. Sin alternativas, se reduce la actividad. La permanencia en esta situación acarrea la ruina. Al descubrir alternativas se abre la posibilidad de innovación, y eso indica madurez, pues lo propio de la edad infantil es la imitación, la repetición.

Son buenos objetivos los *factibles*, es decir, aquellos a los que se les puede asignar los recursos disponibles para lograrlos. No son buenos objetivos los irrealizables con las personas y los recursos de que se dispone. “Un buen directivo es el que acierta al asignar recursos. En una época tan acelerada como es la nuestra se percibe que la correcta asignación de recursos requiere su coordinación. Aunque el capital sea un factor incrementable, y especialmente susceptible de asignación alternativa, con él no se agota el tema de la asignación. En los seres humanos hay una dimensión todavía más significativa: los recursos humanos, los colaboradores, pueden mejorar o empeorar según se empleen”⁶⁶. Asignar recursos a los objetivos implica saber actualizarlos, es decir, materializar la idea, realizarla. De otro modo: tras proponer los *finés*, hay que saber decidir sobre los *medios* para que éstos permitan la consecución de aquéllos⁶⁷.

7. La acción de gobierno

“Mandar es equivalente a *ordenar*. Pero la palabra ‘ordenar’ tiene varios significados: el primero de ellos es “emitir órdenes”. El que manda ordena en el sentido de obligar a hacer. Se manda hacer a agentes libres emitiéndoles órdenes... El segundo aspecto es que ordenar significa *establecer un orden*, coordinar, armonizar varios elementos. Esto es seguramente el aspecto más profundo, en definitiva, el fin que se consigue cuando se manda o el primer objetivo que se tiene que proponer el que manda. Se emiten órdenes precisamente para establecer una organización, para conseguir que funcionen de modo conjunto una serie de factores. El lograr que una serie de factores se unifiquen dinámicamente es ordenarlos”⁶⁸. En la acción de gobierno intervienen muchos elementos, pues la acción humana es el puente que vincula dos tipos de realidades, a saber, unas que son

⁶² Por el contrario, el Estado no suele conformarse como una empresa, porque más que una unión de personas en orden al logro de objetivos comunes, suele conformarse como una lucha de partidos por adquirir el poder, pero tomar el poder como objetivo es absurdo ya que gobernar es servir. Además, la transmisión de sus órdenes es defectuosa y defectuoso también su aprendizaje de la respuesta ciudadana a sus órdenes.

⁶³ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 88.

⁶⁴ *Ibid.*, 90.

⁶⁵ “Un directivo es una persona que sabe descubrir y aprovechar alternativas y, por consiguiente, cambiar. La empresa es un proceso dinámico”. *Ibid.*, 156.

⁶⁶ *Ibid.*, 170.

⁶⁷ “Proponerse fines supone contar con medios para alcanzarlos”. *Ibid.*, 158.

⁶⁸ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 407.

superiores a ella: las propias de la inteligencia y de la voluntad; y otras que le son inferiores: las naturales y culturales de la realidad externa.

Por tanto, “ordenar es coordinar. Al coordinar todos los elementos que entran en la coordinación resultan beneficiados. Si no es así, si algo de lo que se pone en marcha o algo que tiene que ver con la actividad que se impulsa es perjudicado por esa actividad, entonces esa actividad no es ordenada y eso es justamente lo que se llama efecto perverso”⁶⁹. Actualmente las disfunciones o efectos secundarios que origina el mando son abundantes (problemas de salud humana física y psíquica, problemas ecológicos, etc.). Nótese que nuestro mundo cultural es cada vez más interrelacionado. Por tanto, la acción de gobierno debe tener en cuenta esa interconexión. Por eso, si no sabemos con seguridad qué va a suceder con nuestras acciones, ante la duda, es mejor no actuar.

Una orden de mando es, ante todo, un *acto racional*. Por eso debe estar bien pensada y dirigirse a los demás de modo que pueda ser bien entendida. “Emitir una orden es dirigir una instrucción a quien tiene que ejecutarla. Emitir una orden propiamente no es un acto de la voluntad. Puede parecer que mandar es un acto voluntario, pero no, pues emitir una orden es dar un mensaje, tiene carácter informativo y, por lo tanto, es una obra de la razón”⁷⁰. No se sabe mandar si lo que se dice no es realizable. Si la orden no es entendida, carece de eficacia. Por eso decía Aristóteles que se manda sobre hombres libres, pues mandar a esclavos carece de interés, ya que éstos actúan maquinalmente, sin comprender la orden y sin hacerla suya. Sin comprensión de las órdenes, en su cumplimiento se tiende a rebajar el contenido. Sin comprensión (como sucede en los animales) la capacidad de ejecución de órdenes es pobre y lo es también el fruto de la acción tras su cumplimiento. Por eso, como las órdenes se dirigen a seres libres, inteligentes por tanto, hay que contar con la capacidad creativa y la libre iniciativa de cada quién. Molestarse por ello indicaría poca amplitud de miras por parte del directivo; en el fondo, no reparar suficientemente en que se gobiernan personas⁷¹, pues “las órdenes no suelen cumplirse tal como son emitidas. Siempre hay una diferencia, primero, 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”⁷².

“Es señal de que la orden es buena, y de que los ejecutores están en buenas condiciones para cumplirla, el que la diferencia entre lo que se mandó y lo que resulta sea positiva. Cuando a un señor se le manda hacer algo y sale algo más de lo que se mandó, entonces es señal de que la orden estaba bien dada y que el ejecutor de la orden era apto para realizarla. Lo que no se puede pedir es que la orden sea cumplida exactamente en los mismos términos en que se dio. Eso es imposible con hombres libres. En rigor, sólo tiene interés mandar hombres libres, y aquí justamente se ve la libertad”⁷³. Así como la acción de gobernar es libre, también lo es la de obedecer. Y, por serlo, es inteligente, pues una libertad sin conocimiento no es tal. Por eso, cuanto más libre es el directivo, con más contenido son sus ordenes; asimismo, cuanto más libres son los trabajadores, más iniciativa personal ponen en su cumplimiento. Se comprende, pues, que los padres que son tiranos

⁶⁹ *Ibid.*, 408.

⁷⁰ *Ibid.*, 409.

⁷¹ “En toda actividad de dirección el directivo tiene que saber que el resultado de las órdenes va a ser distinto del que él planeó. Y eso no es siempre señal de que el que ejecuta la orden sepa poco o la ejecute mal, sino también de lo contrario. Pero en todo caso esta alternativa siempre se da, 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 distinto”. *Ibid.*, 411.

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*, 412.

tengan hijos pusilánimes; que la educación que inhibe la investigación sea lenta y recesiva; que los gobiernos dictatoriales imposibiliten la iniciativa privada; que un mercado gubernamentalmente dirigido conlleve poca oferta, etc. En suma, “un sistema de mando unilateral es un sistema de mando dirigido a esclavos y, por lo tanto, es absolutamente incapaz de competir”⁷⁴.

Los factores de la acción humana son –según Leonardo Polo– cuatro: el *fin*, el *motivo*, el *hacer* y el *conocer*. El *fin* son los objetivos o resultados que se buscan. El *motivo* es el impulso que pone en marcha la acción, la iniciativa que cuenta con los recursos. El *hacer* es la actividad humana eficaz o transformadora de la realidad, la intervención práctica que altera los procesos; es lo que en el lenguaje ordinario se denomina ‘ponerle patas a las ideas’. La acción vincula el motivo con el fin u objetivo y, a su vez, el conocer, el proyecto trazado con la mente. El *conocer* es el factor más importante de la acción, pues se debe actuar cuando se sabe, y cuando no, se debe omitir la actuación. La acción media entre lo intemporal (el conocer racional y los motivos volitivo-personales) y lo temporal (los productos).

8. El dinero: trabajo en potencia

El dinero no es fin, sino medio. Como tal se puede emplear para diversos fines. Todo lo que es medio respecto de un fin es inferior al fin. A su vez, los fines son diversos entre sí. Como en la realidad no todo tiene el mismo valor, la distinción entre los fines será también jerárquica. En efecto, no es lo mismo usar el dinero para satisfacer los deseos placenteros individuales que para generar más trabajo para la empresa o para el favorecer el bien común. La pregunta pertinente ahora para nuestro tema es: ¿cómo debe usarlo el directivo? Para Polo, de modo similar a Keynes, “El dinero, en esencia, para un señor que manda es esto: aquello que cuando se tiene posibilita el trabajo, es decir, el dinero que se tiene o que se recibe es trabajo en potencia. Cuando el dinero se emplea en el trabajo tiene una rentabilidad, es decir, el dinero se repone en ese mismo momento”⁷⁵.

“El primer cometido del capital es convocar al trabajo, es hacer trabajar, pero bien entendido, de tal manera que ese dinero siempre se transforme en trabajo potencial, es decir, que asegure la supervivencia del trabajo. Ése es el sentido estricto de la palabra *inversión*. La inversión es aquella función del dinero según la cual del trabajo en potencia se pasa al trabajo en acto, y del trabajo en acto se pasa otra vez al trabajo en potencia. Por eso, se puede decir que uno que manda es aquel que respecto del dinero no tiene la misma mentalidad de los procesos tecnológicos”⁷⁶. Ese es el primer cometido del dinero, pero no el último, porque superior al *trabajo* de los trabajadores es el *bien común* suyo, el de sus familias y de la sociedad, y este bien no se reduce a dinero, a productos materiales y a trabajo, sino que es, sobre todo, de índole humano: *hábitos y virtudes*.

En este sentido, el dinero tiene sentido ético. En caso contrario, tiene exclusivamente un sentido pragmático. “El que ve al dinero como un modo de convocar, de hacer posible que la gente trabaje, se da cuenta del valor ético que tiene el trabajo. El dinero tiene valor ético si empleándolo se consigue que el trabajo en potencia se mantenga y aumente. Es decir que la capacidad de convocatoria para trabajar sea cada vez mayor”⁷⁷. Si el dinero no sirve para generar lo superior a él, sino que se toma como fin, o con él se da lugar a lo que le es inferior, se genera

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 418.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ *Ibid.*

deuda y recesión: “si el dinero se emplea de otra manera..., entonces se produce entropía económica. Por eso el dinero es algo que está íntimamente asociado al mando. Como el mando es una actividad no unilateral, en consecuencia, no rígida, el que manda tiene que tener en cuenta la supervivencia de un grupo de seres humanos y un conjunto de recursos más amplio, a cuyo servicio está. Cuando esta serie de cosas se tienen en cuenta y se funciona de acuerdo con ellas, entonces se puede decir que existe una *empresa*, esto es, que se ha emprendido una tarea, que se ha comprometido a otros en la misma, y que se está dispuesto a mejorarla y a mantenerla”⁷⁸. Pero al dinero le cabe todavía una finalidad superior: la de servir al *bien común*, el cual —como se ha indicado— no es la mera suma de los bienes materiales y monetarios de una colectividad.

9. El servicio al bien común

En la persona *dar* es superior a *recibir*. *Mandar* es ofrecer, dar. Al dar se sirve a los demás. Por tanto, mandar es servir a los otros. Si el fin del directivo es servir, el de la empresa también lo es. Si la empresa produce dinero, éste debe ponerse al servicio del *bien común*, y también los productos que produce. Estos serán mejores en la medida en que faciliten más el bien común de los ciudadanos. De manera que “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 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 beneficio. No se deben hacer cosas que beneficien a la empresa pero que son perjudiciales socialmente. Desde el punto de vista del beneficio el narcotráfico, por ejemplo, cumple el fin posesivo, es un negocio muy rentable, pero desde el servicio no”⁷⁹.

La persona es oferente, donación. Lo que da es más don en la medida en que es más humanizante y se extiende a más hombres, es decir, en la medida en que pueda ser aceptado por más personas, pues el *dar* esta en función del *aceptar*, no a la inversa, ya que la aceptación es superior, más activa y personal, que la donación. Es más, alguien ofrece personalmente en la medida en que acepta a los demás. Si se ofrecen bagatelas, es porque se acepta poco e impersonalmente. Esto indica que en la medida en el beneficio de la empresa es unilateral (afecta sólo o principalmente a algunas personas) es más injustificable. Por eso, “adquirir y poseer es algo que se debe controlar. Si se entiende que sólo es sujeto de beneficio una parte de la empresa, entonces ya estamos descontrolando, pues es difícil decir que se esté sirviendo a la sociedad. Al empresario que ve los salarios únicamente en el capítulo de gastos o de costos, hay que decirle que está dominado por el afán posesivo y, en consecuencia, que no sirve para gobernar. ¿Cuál es el control del impulso de posesión? El afán de crear y de compartir. Esto es lo mismo que decir: compartir es abrir ámbitos de compatibilidad. La templanza es el control en el poseer. Si no se crea, no se sirve a la sociedad, si no se comparte tampoco”⁸⁰.

Se puede organizar una empresa para producir muchas cosas, pero no todo producto sirve igualmente a la sociedad, pues unos humanizan más que otros, y algunos deshumanizan. Por eso, “se debe aspirar a ampliar los productos comparables. Aquellos que tienen incorporado más contenido de saber. Es más compatible un libro que un filete asado. El afán de crear y compartir aproxima a la función de gobierno. Afán de crear, afán de inventar. Eso es un afán efusivo. Si hay

⁷⁸ *Ibid.*, 418-419.

⁷⁹ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 438.

⁸⁰ *Ibid.*, 439.

afán de crear, también hay afán de compartir. Por lo tanto, cuando se comparte también uno es templado”⁸¹.

Si el empresario no tiene como fin el *bien común*, buscará el dinero o la fama, bienes útiles que la empresa puede facilitar. En el primer caso comprometerá el trabajo futuro de la empresa; en el segundo, arriesga la integración de los que forman parte de ella y, por tanto, la empresa misma. Estos deseos posesivos imposibilitan el bien común y, a la larga, favorecen el *subdesarrollo*, porque provocan la falta de confianza con respecto a la clase dirigente. Téngase en cuenta que la causa del subdesarrollo no radica en la falta de materias primas, de medios de producción, de personas o mano de obra, etc., sino en la *mentira*, pues cuando se miente demasiado nadie se fía de nadie y el bien común no comparece⁸². “En suma, servicio a la sociedad, afán de crear y compartir, realización de principios, tener en cuenta los efectos secundarios e integración son el modo de controlar los deseos posesivos, tal como debe ser llevado o cabo por los empresarios”⁸³.

Conclusiones

Del estudio de la obra *Filosofía y economía* de Leonardo Polo, que compendia diversos cursos impartidos por él en escuelas de gobierno, se pueden sintetizar los siguientes puntos que conviene ser tenidos en cuenta por parte del directivo:

1º. *Ser consciente que manda a personas*. De ellas conviene saber que todas guardan unas afinidades manifestativas que pertenecen a lo *común del género humano*, pero que cada una de ellas es distinta, novedosa, e irreductible, lo cual conforma la *persona* que es. Es pertinente ahondar, por tanto, en el conocimiento de lo *común* y de lo *personal*.

2º. *Ocuparse de formar equipo*, es decir, *colaboradores*, a fin de evitar el gobierno en solitario.

3º. *Buscar sucesores en el cargo de gobierno*, a los cuales hay que formar con tiempo, con calidad y constancia.

4º. *Formar a los demás componentes de la empresa; formación* que tiene varias dimensiones: intelectual, volitiva, práctica...

5º. *Acrecentar las virtudes* en sí y en los demás: *responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad*.

6º. *Trazarse unos objetivos realizables*: ‘grandes ideales a largo plazo’.

7º. *Cuidar que la acción de gobierno tenga estos elementos*: el *fin*, el *motivo*, el *hacer* y el *conocer*.

8º. *Considerar el dinero como trabajo en potencia*.

9º. *Servir al bien común*, que consiste, sobre todo, en la mejora humana (*hábitos, virtud*) de los ciudadanos.

Juan Fernando Sellés
Universidad de Navarra
e.mail: jfselles@unav.es

⁸¹ *Ibid.*

⁸² “El subdesarrollo no es una consecuencia de la ineptitud; el subdesarrollo es la consecuencia de mentir demasiado, de que la gente no se fía de nadie”. L. POLO, *Ética*: ed. cit., 41.

⁸³ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 440.