UNIVERSIDAD DE NAVARRA INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO

EL APORTE ANTROPOLOGICO DE LEONARDO POLO A LA UNIVERSIDAD Y A LA TEORIA DE LA EMPRESA

TESIS DOCTORAL

Silvia Carolina Martino

Director

Prof. Dr. Juan Fernando Sellés Dauder

Co-Directora

Prof. Dra. Concepción Naval Durán

PAMPLONA – ABRIL, 2017.

ÍNDICE

ÍNDICE....3
INTRODUCCIÓN....9
Agradecimientos....28

PRIMERA PARTE....30
Capítulo 1. El Planteamiento Antropológico de Leonardo Polo. 30
Introducción 30
1.1. Semblanza y trayectoria intelectual. El autor....33
1.1.1. Recorrido intelectual y biográfico....34
1.2. Propuesta antropológica de Leonardo Polo 45
1.2.1 El método filosófico poliano 46
1.2.2. La ampliación trascendental....51
1.2.3. La distinción real de esencia y acto de ser 52
1.2.4. El hombre y el universo 56
1.2.5. Sustancia, naturaleza y esencia....62
1.2.6. La esencia del hombre. Perfección intrínseca y extrínseca 64
1.2.7. El crecimiento....66
1.2.8. ¿Por qué crecimiento irrestricto?....68
1.2.9. La vida como hacerse 70
1.2.10. El método conveniente para conocer la esencia humana 72
1.2.11. Rectificación de la noción tendencial de la voluntad 75
1.2.12. La esencia del hombre y el ser personal....77
1.3. Tres claves de la antropología poliana 80
1.3.1. La naturaleza humana: la vida recibida 80
1.3.2. La esencia del hombre: la vida añadida....82
1.3.3. El acto de ser humano: la vida personal 85
1.4. Corolario. Lo que se muestra y no hace falta demostrar....89

SEGUNDA PARTE 93
Capítulo 2. La Universidad. Misión 93
Introducción 93
2.1. Algunas consideraciones previas. Las manifestaciones humanas. La complejidad y el modo de vincularlas o dualizarlas 97
2.2. Leonardo Polo, un universitario 101
2.3. La misión de la universidad 105
2.4. La estructura unitaria de la universidad y sus tres funciones 110
2.4.1. Algunos antecedentes de la crisis de la Universidad 121
2.4.2. Algunas consecuencias derivadas de la ruptura de la unidad 126
2.4.3. Teoría del conocimiento 136
Capítulo 3. La Universidad y sus funciones 153
Introducción 153
3.1. Primera función: la investigación 157
3.1.1. Tipos de investigación 158
3.1.2. La investigación universitaria o extrauniversitaria 160
3.1.3. Sobre los centros universitarios 163
3.1.4. La investigación como parte de la esencia de la universidad 165
3.1.5. El saber superior como producto inexorablemente abierto al futuro 166
3.1.6. El investigador, la clave de la solución de la crisis 175
3.2. La segunda función: la transmisión del saber 178
3.2.1. Las Facultades 180
3.2.2. El profesorado 181
3.2.3. Los alumnos 186
3.2.4. Los Departamentos 197
3.3. La tercera función: la extensión universitaria 202
3.3.1. Introducción 202
3.3.2. Cultura superior y cultura de masas 205
3.3.3. Desproletarización 205
3.3.4. Propuestas de Polo para solucionar estos puntos 206
Conclusión 211

TERCERA PARTE 217
Capítulo 4. Las Escuelas de Administración I. Recorrido y revisión 217
Introducción 217
4.1. Descripción usual del management y perspectiva poliana 226
4.2. Algunos antecedentes del management como disciplina y claves polianas de las organizaciones 242
4.3. La denuncia poliana ante el homo oeconomicus de la Escuela Científica (F. Taylor) 251
4.4. La rectificación poliana del funcionalismo de la Escuela Clásica (H. Fayol) 256
4.5. El sentido poliano del trabajo y de la empresa frente a la Escuela de Relaciones Humanas (E. Mayo). 260
4.6. Una propuesta para rectificar desde el planteamiento poliano el eclecticismo pragmático de la Escuela Neoclásica (P. Drucker) 267
4.7. El avance de Polo sobre el Cooperativismo Corporativo (Ch. Barnard)..277
4.8. La libertad es, según Polo, superior a la necesidad. Teorías del comportamiento humano 287
Capítulo 5. Las Escuelas de Administración II. Recorrido y revisión.....299
Introducción 299
5.1. Líder, según Polo y según las teorías del Liderazgo (Universidad de Michigan, Ph. Selznick) 299
5.2. Críticas polianas a la escuela Estructuralista o Burocracias (M. Weber, Merton, Etzioni) 307
5.3. Reparos de Polo ante el mito del progreso indefinido y la concepción de la Escuela de Desarrollo Organizacional (Laurence y Lorsch, Reddin y Blacke y Mouton). 311
5.4. Revisión poliana del método analítico del Enfoque Cuantitativo-matemático 322
5.5. Visión poliana de los sistemas y teoría de sistemas en las organizaciones.....323
5.6. Amplitud de la visión poliana de la empresa frente a la polarización del Enfoque del Management Estratégico (H. Minztberg) 327
5.7. Modelo antropológico de J.A. Pérez López: Teoría antropológica 'humana', y el añadido de L. Polo: Teoría antropológica 'personal'.....338
5.8. Polo en diálogo con los nuevos planteamientos de management: Teorías de la contingencia o situacionales adaptativas. 352
5.8.3. Administración de Calidad Total- Edward Deming. 353

5.8.2. Administración del Cambio. John P. Kotter.....354
5.8.3. Management del Conocimiento (Knowledge Management).....359
5.8.4. Gary Hamel y las recientes averiguaciones.....366
Conclusión.....380

CUARTA PARTE.....383
Capítulo 6. Una propuesta de Estatuto para el *Management. Método y tema*.....383
Introducción.....383
6.1 La Teoría de la Empresa. Congruencia metódico-temática.....392
6.2. EL método que se propone para la Teoría de la Empresa.....394
6.3 El tema de la Teoría de la Empresa.....412
6.3.1. Una pregunta previa: ¿por qué dualizar?.....412
6.3.2. La acción humana.....412
I. La Teoría de la Empresa. La temática y sus dualidades.....414
II. Teoría de las obras humanas y sus dualidades.....433
Conclusión.....441

CONCLUSIONES.....443
Primera Parte.....443
Segunda Parte.....446
Tercera Parte.....449
Cuarta Parte.....451

ANEXOS.....455
1. Cuadro metódico temático de la teoría del conocimiento.....455
2. La Evolución de las Escuelas de Estrategia.....456
3. Teoría de la empresa.....457
4. Teoría de las obras humanas.....458

BIBLIOGRAFÍA.....459
Bibliografía De Leonardo Polo.....459
Edición de Obras Completas.....459

Serie A 459
Libros en otras ediciones 460
Opúsculos 460
Capítulos En Libros 460
Cuadernos y Artículos En Revistas 461
Prólogos 463
Entrevistas 463
Inéditos 464
Bibliografía secundaria 464
Poliana: 464
De otros autores 471

INTRODUCCIÓN

El panorama del mundo parece impotente para resolver las situaciones por las que atraviesa. Sin embargo, la inquietud, interés y necesidad que manifiesta por lo ético es un buen signo. La formación antropológica y ética se presentan necesarias para llegar a la raíz de la crisis que estamos viviendo. Cobra todo su vigor al respecto esta descripción poliana: "Crisis significa que ciertas convicciones pasadas han perdido su firmeza y no han sido renovadas"[1]; "que ciertos postulados se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a nuevas cuestiones"[2]. Podríamos decir con acierto que estamos frente a una pluralidad de crisis o crisis generalizada. Crisis económica, financiera, moral, cultural, familiar, afectiva, institucional, hasta se habla de crisis científica: "si acudimos a los teóricos de la ciencia actuales, a los que están más de moda –Popper, Kuhn o Feyerabend– vemos que señalan una crisis: la ciencia no garantiza el cumplimiento de las esperanzas que se han puesto en ella"[3].

Parecería que en un mundo globalizado la crisis no puede tener otra característica que esta: ser global. Pero esto reclama una comprensión global de ella, o una comprensión de su raíz, pues el hombre está en una situación de ruptura interior en lo más radical, en lo más profundo. Por esto decimos que la actual no es una crisis económica, sino que estamos frente a una crisis de la persona humana y, por ende, de sentido humano. El hombre sigue interpelándose y –aunque se presentan mezclados reconocimientos de derechos humanos con graves atropellos a la vida humana en sus orígenes, o cuando es más vulnerable por estar enferma o envejecida, o nos encontramos con enormes imperios capitalistas junto a pueblos y naciones enteras bajo los efectos del subdesarrollo y la corrupción política– se siguen buscando caminos para enfrentar la crisis moral.

Precisamente porque la crisis no es externa sino interna, este problema no puede manejarse desde fuera. Nos encontramos en una peculiar situación paradójica, pues se realizan grandes esfuerzos y desarrollos en lo técnico para controlar ese mundo exterior para que sea sostenible. Y, por otro lado, no se acaba de encarar cómo puede darse un desarrollo humano –desde dentro de la persona, desde su intimidad– que sea sostenible. Nos referimos a un desarrollo humano sostenible que dé respuestas integrales o radicales a un mundo que se fragmenta en su interior y en todos los saberes sin posible cohesión, pues no encuentra fuerza que logre integrarlos. Y si buscamos qué manifestaciones

---

[1] POLO, L., *Antropología trascendental, I. La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 2003, p. 129
[2] *Ibíd,* p. 25.
[3] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. X, Eunsa, Pamplona, 2016, p. 32.

humanas son las bases de nuestra sociedad actual, claves en esta tarea podemos indicar que son: la familia, la universidad y la empresa. "Las tres tienen en común que son uniones de personas. La principal es la familia, porque su nexo unitivo es el superior: el amor personal referido a personas. De la familia deriva la educación; pero la cumbre de ésta la conforma la universidad, cuyo vínculo entre sus componentes es la búsqueda y el amor a la verdad teórica. La inferior es la empresa, porque su vínculo unitivo es la búsqueda, aprecio y producción de las verdades prácticas. Dado que este orden es hegemónico, es pertinente poner la empresa al servicio de la universidad; y ésta, al de la familia"[4].

La génesis de esta investigación se encuentra en la inconformidad que he tenido durante mucho tiempo sobre la enseñanza del trabajo directivo en las facultades de econóicas y empresariales y la disciplina que lo fundamenta. La acción humana emprendedora, empresaria, innovadora como propia del hombre como "perfeccionador perfectible"[5] ha sido -y es- muchas veces menospreciada. Sería necio negar que gran parte del empresariado posee un radio de intereses muy limitado, acotado a meros propósitos de maximización de los beneficios. Considero que esto es una consecuencia lógica y esperable, pues los manuales de *Management* desde el primer curso de pre-grado en la universidad están inspirados en los grandes padres de las teorías que han despojado a la actividad empresarial de sus valores humanos profundos[6]. La empresa es una organización humana, dirigida por personas que deciden sobre acciones de personas y buscan satisfacer necesidades múltiples de las personas. Sin embargo, si las organizaciones pierden su sentido humano profundo de cohesión, de vinculación, de innovación, de desarrollo social; con esta pérdida, toda la sociedad pierde.

La lectura de autores como Leonardo Polo me han abierto nuevas perspectivas sobre la persona, sobre el hombre, sobre la ética de las virtudes, de los bienes y de las normas (tres dimensiones de una misma realidad) que impregnan y vitalizan el hacer directivo o empresario y el trabajo del docente universitario. Más aún, he podido comprender cómo la ética es el vínculo de cohesión social, pero en la medida en que no se basta a sí misma, sino que es activada, para ir a más, desde la intimidad de la persona humana. Cada quién podrá hacer uso de los bienes naturales, culturales, instituciones intermedias, de gestión, de los medios información, de los órganos de poder para mal o para bien. Si el uso es para el bien, entonces se aúna la sociedad; si el uso es para el mal, se degrada. La ética y la perspectiva antropológica trascendental han de estar integradas naturalmente en la actividad empresarial, atravesando las

---

[4] SELLÉS, J.F., *Los tres agentes de cambio de la sociedad civil, la familia, la universidad y la empresa*, Eiunsa, Madrid, 2013, p. 9.

[5] POLO, L., *Quién es el Hombre, un espíritu en el tiempo*, p. 102.

[6] Cfr. MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M.A., *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 83, Publicaciones Universidad de Navarra, 2001 y *Los orígenes de la teoría de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 88, Publicaciones Universidad de Navarra, 2003.

acciones humanas y por ende, también la antropología y la ética han de atravesar la enseñanza de este quehacer.

He buscado luces en sus escritos y me he encontrado con respuestas contundentes y clarificadoras. Para resumir el punto de vista de Polo respecto de la dirección y organización empresarial, se puede compendiar indicando que, trátese 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 la coexistencia, la libertad, el conocer y el amar personales), el cual, a su vez, está abierto al ser divino.

Con este engarce o vinculación doble "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 obra poliana podrá beneficiarse con ese superior sentido que Polo arroja sobre las diversas acciones humanas desde los niveles humanos superiores"[7].

No puedo dejar de mencionar en este recorrido, que mi primer encuentro movilizador -en este sentido- ha sido con el Prof. Juan Antonio Pérez López, quien con su vehemencia y apasionamiento al impartir sus seminarios para docentes de la Universidad Austral y empresarios en mi país, Argentina, en el año 1992, y con la lectura de sus libros[8], me hizo vislumbrar que, efectivamente, había un más allá en el mundo empresarial y de los negocios, que buscaba sin hallarlo. Aquello quedó como un faro que tras varios años de trabajo me inclinaron hacia la docencia y hacia estudios más profundos sobre los fundamentos del *Management* y la acción humana empresarial, y, en estos

[7] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 125.

[8] PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones: la acción personal*, Madrid, Rialp, 1991. Aquí se encuentra principalmente el fundamento de su teoría, es su obra más importante y de la que depende lo demás. Y también, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993. En esta otra obra importante, aplica a la comprensión del funcionamiento de las organizaciones y su investigación sobre la acción humana. En esta obra presenta el "octógono".

últimos años, a encarar el Doctorado en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

No resulta fácil adentrarse en aguas profundas antropológicas, cuando siempre se han transitado caminos del hacer, y cuando los estudios y las afinidades siempre se orientaron a lo manifestativo. Sin embargo, las preguntas profundas –que nunca dejaron de estar- , aquellas que fundamentan y dan sentido, necesitan respuestas. Cuando todos las señales, las estrategias, las tácticas se derrumban, cuando la misma sociedad parece derrumbarse porque la crisis ya no es simplemente coyuntural sino estructural porque ha llegado a todos los sectores como consecuencia de una crisis profunda en la persona, entonces con esperanza cierta se regresa a aquello vislumbrado de lejos y que la intuición dejó como camino abierto e inexplorado.

Probablemente para muchos, nada de lo que pueda expresar como fundamento sea totalmente nuevo; sí es probable quizá que se lo plantee alguien de las ciencias económicas y que lo plantee como clave y fundamento de la disciplina del *management* y del hacer directivo. En este sentido Polo ha impartido múltiples conferencias a empresarios, se interesó por el quehacer directivo y muchos de sus escritos sobre estos temas y sus cursos se han reunido en el libro que se ha titulado *Filosofía y Economía*. Esta obra y otras vinculadas a su planteamiento antropológico, y varios escritos sobre la universidad y la docencia universitaria, son los que han iluminado este derrotero. También algunas obras de sus discípulos, en particular varias obras de Juan Fernando Sellés, algunos escritos de Ignacio Falgueras y Genara Castillo. Además Polo, y estos autores, hacen una apuesta fuerte por la universidad y la empresa. De hecho sostienen que los tres agentes de cambio social son la familia, la universidad y la empresa, por este nivel de importancia y vinculación entre las tres manifestaciones humanas. Esto también ha significado una determinante para elegir al autor a estudiar en el tema de la universidad y la empresa[9], del empresario y de la formación universitaria a las

[9] POLO, L., "La ética y las virtudes". Entrevista de Patricia Pintado Mascareño a Leonardo Polo, en *Revista Atlántida*, 14, Madrid, 1993, p. 82, pp. 80-92. Online 20/03/2013: http://www.leonardopolo.net/docs/eticavirtudempresa.pdf Polo expresa que "la salud de la sociedad humana depende de dos grandes asuntos. El primero (…) la situación de las convicciones básicas. Habría que aclarar si son suficientemente profundas y compartidas, o si más bien estamos en una situación de pluralismos, si nos tenemos que conformar con que las convicciones sean propias de cada uno, y hay que atenuar su influencia en la dinámica social para evitar el choque. Se podría tratar de ver si se encuentran supuestos compartidos por todos, lo cual tendría una doble ventaja: permitiría una mayor unidad y evitaría ser superficiales. Para encontrar esas convicciones sociales comunes, aunque fueran muy amplias y generales, tendríamos que ir al fondo.

El segundo rasgo que permite que una colectividad avance, y desarrolle bien sus actividades, es que esté bien hecha la división del trabajo, que es tanto como decir que el trabajo esté bien organizado, lo cual nos lleva a la consideración de las organizaciones y su valor o carácter institucional. A mi modo de ver, entre todas las instituciones sociales hay una que hoy tiene especial relieve: la empresa.

Por tanto, la pregunta es si la empresa está en condiciones de resolver estos problemas en relación con las convicciones básicas". Polo opina que por diferentes razones conviene aprovechar las

futuras generaciones para la formación de directivos y empresarios (que resultará del desbordarse de la actividad del docente universitario: que es quien emprende y aporta en la Universidad: el empresario de la universidad, comprendiendo al empresario como la persona que otorga, que añade valor a la institución).

Cuando comencé esta andadura me encontré con filósofos como Aristóteles, Tomás de Aquino, quienes con brillantez explican al hombre, las acciones del hombre y las virtudes que se desarrollan en el hacer humano. Desde este prisma, es evidente que si el empresario no emplea la prudencia, se derrumba "porque 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 necesaria… la fortaleza. Sin olvidar la justicia, 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"[10]. Este comentario de Polo remarca lo que hemos indicado que decía Aristóteles respecto de que la virtud se aprende en el hombre virtuoso. Polo toma los aportes de Aristóteles y también los de Tomás de Aquino y propone una ampliación antropológica que entendemos ajustada a la altura de nuestro tiempo.

Polo hace una apuesta importante por la universidad y su principal actor que es el docente universitario y por la empresa y el empresario. Por eso remarca que "la captación del carácter virtuoso de los demás es lo más importante para elegir empresarios. Un empresario que no tenga talante ético, que no tenga al menos 'in nuce' estas virtudes que se llaman cardinales, no sirve para empresario. Lo que hará es fracasar. Si la virtud no se ve personalizada, encarnada, la sociedad empieza a transformarse en otra cosa: empieza a hablarse de normas sociales, de reglas sociales que son pautas de comportamiento, todo se transforma en roles (conjunto de ítems a cumplir, definidos arbitrariamente por un decididor subjetivo), etc. Se produce una

---

virtualidades de la empresa como institución o manifestación humana. Y expresa que a su juicio la organización política no puede hacerse cargo de la situación, por diversos motivos pero él destaca dos. En primer lugar porque parece que el Estado es el único que puede desarrollar actividades altruistas en beneficio de todos pero esto se debe a que la vida económica se ha reducido y el empresario sólo busca su beneficio (que el Estado limita) porque la vida económica no ha integrado en sí misma las dimensiones éticas humanas ni las personales y alguien tendrá que hacerse cargo. Pero explica que el Estado no está bien capacitado para para hacerlo y además si esto se aceptara "esta tesis las relaciones entre política y economía se plantean mal". Por eso insiste en que "la cuestión está en saber si la empresa podría realizar esa tarea que le atribuyo, para la que es apta por su carácter institucional; si se puede inyectar en ella la necesaria dosis de convicciones, sin las cuales la organización del trabajo quedaría sin resolver". Y dentro de la empresa "quien podría encargarse es el empresario, pero no lo hace. Lo que hace falta es afrontar la cuestión de la vigencia de la ética en la toma de decisiones y en la apreciación de las empresas, a fin de que puedan hacerse cargo de la tarea de hacer posible el futuro.

Este asunto se centra en la asunción de responsabilidades. La empresa tiene que cargar con una gran tarea: los agentes empresariales deben saberse responsables y ampliar su radio de intereses a más asuntos de los que hoy se suelen estimar que son de su competencia". *Ibíd*, pp. 87-88

[10] *Ibíd,* p. 86.

especie de pérdida de altura y con ella el hombre no tiene norte y por tanto no puede conseguir un futuro mejor."[11] Encuentro en estas palabras de Polo una explicación de la crisis de dirección de nuestras sociedades, pues la crisis está en quienes dirigen nuestras sociedades. Y también una explicación de "una idea equivocada de la ética"[12] que nos circunda.

También ha influido al definir el tema de investigación y la elección del autor, la preocupación que existe al ver que cuando se busca alguna clave para "humanizar" la empresa, para hablar de la valoración moral de los actos humanos en una empresa, o de la empresa éticamente o socialmente responsable, los argumentos no acaban de resultar convincentes porque hay como una vuelta que parecería faltar darle al asunto, en que los aspectos éticos suelen quedar como un *ítem* más en las cuestiones del *core* de la empresa. En los casos en los que se incorporan como parte de las estrategias empresariales quedan sin un sustento sólido, suelen moverse en un plano de 'buena voluntad' y cierto entendimiento bastante difuso y de poca amplitud de lo que es realmente la ética, como si esto fuera un subsistema dentro del sistema organizacional, cuando es lo atraviesa y vertebra. Por tanto, la sensación es que aún no hemos podido anclarnos en una perspectiva ética y antropológica de calado. Es interesante un comentario de Polo a este respecto "La ética es el tema del perfeccionamiento humano. Correlativamente se puede describir la ética como el modo de incrementar la tendencialidad del ser humano. A veces se tiene una idea equivocada de la ética; como si el ser ético fuera un ser que lo hace todo con moderación. Ese tal no es ético, sino un encogido. El hombre es ético cuando sus tendencias son cada vez más fuertes. Esta es una prueba de que el hombre desarrolla su vida éticamente. ¿Qué quiere decir que el hombre se perfecciona irrestrictamente? Que cada vez tiende a más, que cada vez es más fuerte"[13].

Con una mirada errada sobre la ética y sobre las acciones humanas y el trabajo no se logra plantear una teoría de la empresa en la que las personas realmente sean las protagonistas; parece paradójico pero es real[14]. La empresa, comunidad de personas, es formada por esas personas y por todas aquellas con las que interactúa. El Profesor Argandoña indica a este propósito que "la teoría de la empresa debe ser más amplia que la teoría económica de la empresa. Y esa amplitud vendrá de la ética y de la antropología[15]".

---

[11] *Ibíd,* p. 87.
[12] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 102.
[13] *Ibíd,* p. 103.
[14] Para ampliar a este respecto Cfr. MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, M. A., *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad,* Cuadernos de Empresa y Humanismo, 83, Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, 2001; *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 87, 2002; *Los orígenes de la teoría de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 88, 2003 y también ESCUDERO POBLETE, G., *Modelos de Empresa y ética*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 120, 2013.
[15] ARGANDOÑA, A., "Otra vez la cuestión de la creación de valor", en su Blog Network, 2016, posted 15/06/2016. Online 16 de junio de 2016: http://blog.iese.edu/antonioargandona/2016/06/15/otra-vez-la-cuestion-de-la-creacion-de-

Como se ve, el escollo está en que se presenta una ética que no está unida a una antropología que la trascienda y la sustente. Por eso nos encontramos con una pluralidad de posiciones, pero basada en el convencimiento de que todas las posiciones son igualmente válidas. Pero esto no parece un planteamiento que desafíe el *status quo* presente y, por eso, no produce cambios cualitativos. Así las cosas, es relevante reconocer -a pesar del cambio de los tiempos y de los progresos del saber- un núcleo de conocimientos filosóficos constantes en la historia del pensamiento (entre ellos, la concepción de persona humana libre e inteligente, con capacidad de conocer la verdad y el bien). Se torna imperioso encontrar en un mundo global supuestos comunes, globales que permitan la convivencia humana. Eso resulta claro cuando Polo habla de "supuestos compartidos por todos, lo cual tendría una doble ventaja: permitiría una mayor unidad y evitaría ser superficiales. Para encontrar esas convicciones sociales comunes, aunque fueran muy amplias y generales, tendríamos que ir al fondo"[16]. Esa tarea que ha llevado a cabo Polo es la que consideramos clave para estudiar y replantearnos la universidad y desde ella la formación de los directivos empresariales.

También es esclarecedor en este sentido lo que aporta Juan Pablo II al indicar que "cuando la razón logra intuir y formular los principios primeros y universales del ser y sacar correctamente de ellos conclusiones coherentes de orden lógico y deontológico, entonces puede considerarse una razón recta o, como la llamaban los antiguos, *orthòs logos*, recta ratio"[17]. Es importante no sólo el desarrollo lógico que se puede hacer, sino también partir de una base conceptual sólida.

El desarrollo de la tesis responde, a la preocupación personal por orientar mejor la propia experiencia directiva y docente y aprender a "conocerme a mí misma", descubriendo las propias capacidades y limitaciones. Hay un deseo de intentar llegar al fondo, a ese sustrato que cohesiona y que nos abre a más. Y no se puede negar que la preocupación social es movilizadora, el interés por el mundo en el que vivimos no puede sernos ajeno, sino más bien apasionarnos y no estar conformes con lo que está sucediendo ni con lo hecho, para mejorarlo. El hombre cuanto más conoce la realidad y el mundo y más se conoce a sí mismo…, le resulta más urgente el interrogante sobre el sentido de las cosas y sobre su propia existencia[18].

---

valor/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+iese%2Fantonioargandona+%28Blog+de+Antonio+Argando%C3%B1a%29

[16] POLO, L., *La ética y las virtudes*.

[17] JUAN PABLO II, Fides et Ratio, Carta Encíclica, 14 de septiembre de 1998, 4, 1998. Obtenida online: http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio.html

[18] CFR. *Ibíd*, n.1a. Otras palabras que siempre interpelan son las del punto 32 del libro Camino: "(…) No puedes vivir de espaldas a la muchedumbre: es menester que tengas ansias de hacerla feliz". SAN JOSEMARÍA ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Camino*, n. 32., Edit. Quinto Continente, Buenos Aires, 1992. Asimismo, las palabras que el Fundador de la Universidad de Navarra ha pronunciado en una alocución en el Campus "la Universidad no puede vivir de espaldas a ninguna incertidumbre, a ninguna inquietud, a ninguna necesidad de los hombres. No es misión suya

En definitiva, y como sugiere Rivera de Rosales, la inquietud personal nos conduce de algún modo a elegir el tema a investigar: "Se ha de escoger aquello que nos interesa, lo que enlace con nuestros problemas, lo que creamos que nos va a proporcionar orientaciones en nuestra propia vida"[19]. Por lo que se ha expuesto, se considera que la filosofía de Leonardo Polo –más en concreto su planteamiento antropológico trascendental-, es totalmente novedoso por lo que descubre y por la hondura de cómo lo expone. Por eso queremos aprovechar estos hallazgos de cara a fundamentar la institución que nos interesa estudiar, la universidad y la empresa desde la formación empresarial que la universidad imparte.

En la Primera Parte de la Tesis, capítulo uno, se intentará exponer su planteamiento y las claves del pensamiento del autor. Se considera que podrán ayudarnos a comprender en siguientes capítulos la radicación de la persona en la universidad y en la actividad empresarial. En concreto, se destaca cómo Polo explica que la persona es *además*[20], una clase de existir peculiar –existencia libre-, a la caracterizan unos trascendentales personales. Desde ellos se advierte que entre los temas que se derivan de la comprensión de la persona destaca el dar y el aceptar. Ser persona es ser coexistente, estar hecho para coexistir más que para convivir con otras personas. Si se es *además*, se es libremente además, por tanto, uno no se acaba nunca en sus operaciones; hace unas cosas y le queda aún más para hacer; es inagotable, y tras ese además se advierten su dar y aceptar.

Si la gestión de empresas trata de relaciones entre personas, con un intercambio de cosas mediado por el dinero, será relevante comprender quién y cómo es ese *además* –persona- que coexiste y aporta en forma inagotable. La persona es coexistencia aportante, que da, que acepta, que intercambia, pero que no se agota. Todo esto lo veremos ligado por el trabajo y por el sentido de ese trabajo. Un trabajo que se estudia en su dimensión objetiva y subjetiva. Así, cuando comprendemos que ese trabajo es la manifestación de una libertad íntima personal, de un sentido personal y un amor que se refrenda con ese

---

ofrecer soluciones inmediatas. Pero, al estudiar con profundidad científica los problemas, remueve también los corazones, espolea la pasividad, despierta fuerzas que dormitan, y forma ciudadanos dispuestos a construir una sociedad más justa. Contribuye así con su labor universal a quitar barreras que dificultan el entendimiento mutuo entre los hombres, a aligerar el miedo ante un futuro incierto, a promover –con el amor a la verdad, a la justicia y a la libertad- la paz verdadera y la concordia de los espíritus y de las naciones". SAN JOSEMARÍA ESCRIVÁ DE BALAGUER, "Homilía pronunciada en el Campus 7 de octubre de 1972" en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad,* Pamplona, Eunsa, 1993, pp. 97-101.

[19] RIVERA DE ROSALES, J., "Cuestiones metodológicas en la investigación filosófica", *Anales de Historia de la Filosofía,* T. XI, 13, 1994.

[20] POLO, L., "La verdad como inspiración", en *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa, 1997, pp. 197-206. "La persona en cuanto libertad "trascendental" es-además, y se distingue de la libertad como propiedad de la voluntad práctica (la libertad "esencial" de los clásicos). ¿Además de qué? Además de la Verdad. Ser-además libremente equivale a ser persona. Ser persona es un añadirse que nace cuando se desvela la verdad. Ese desvelarse es precisamente la inspiración".

trabajo adquiere una comprensión real y queda atravesada por el sentido humano y personal[21].

En segundo lugar hay que comprender que, por lo indicado, la persona es fecunda y difusiva. La coexistencia entre personas, el dar y aceptar, el dar aceptado es mucho más fecundo cuando nos referimos a personas que al referirnos a la productividad de una acción que tiene sus efectos en la naturaleza. Donde verdaderamente se da la difusión de ser es en la coexistencia entre personas. Si de ordinario miramos la dicotomía como distribución de bienes escasos, conviene mirar al productor, que siempre busca más, dar más, innovar más, porque lo efusivo que produce y lo que continúa el bien es el ser personal. Estas ideas sobre los trascendentales personales, sobre la fecundidad del ser personal hacen que podamos considerar el calado de la empresa como manifestación humana y más aún la empresa universitaria. En la empresa quien logra productividad es la persona, con la difusión del bien en su comunidad, y donde los intercambios salen. Todo esto nace de la comprensión de la antropología que descubre el autor en la que la persona es vista como ser donal (que aporta) y ser coexistente (que intercambia con los demás).

Otro de los temas que se vislumbran de particular interés es el modo que plantea Polo la vinculación de las realidades complejas. Justamente una de las cuestiones en el quehacer directivo es cómo lograr involucrar a las personas, sus acciones concretas diarias, con la misión y visión de la empresa. Esto evidentemente con la irrupción de la *Generación millenials* plantea retos más desafiantes aún. Sin embargo, un problema bien planteado es un problema resuelto, dice Polo[22], y así el punto está en cómo las actividades humanas se van vinculando. Las realidades son distintas y particularmente son distintas en jerarquía. En la múltiple variedad de actividades y posibilidades de la persona, ésta tiene que buscar un equilibrio de fuerzas que tironean al hombre[23]. Por tanto, parece conveniente que si se descubre su natural vinculación, la persona podrá vislumbrar la relevancia de unas y otras y lograr una unidad de acciones o de su vida que facilite no sólo realizar la variedad de actividades, sino que todas ellas tengan un vínculo unitivo que cohesione la propia vida, y así logrará

[21] Hay una cita del primer Gran canciller de la Universidad de Navarra que puede darnos mayor claridad y a la vez abrirnos nuevos mediterráneos, "Conviene no olvidar, por tanto, que esta dignidad del trabajo está fundada en el Amor. El gran privilegio del hombre es poder amar, trascendiendo así lo efímero y lo transitorio. Puede amar a las otras criaturas (…). Y puede amar a Dios (…). Por eso el hombre no debe limitarse a hacer cosas, a construir objetos. El trabajo nace del amor, manifiesta el amor, se ordena al amor. Reconocemos a Dios no sólo en el espectáculo de la naturaleza, sino también en la experiencia de nuestra propia labor, de nuestro esfuerzo". SAN JOSEMARÍA ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Es Cristo que pasa*, Homilía en el Taller de José, punto n. 48, Rialp, Madrid, 1999, p. 113.

[22] Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 29.

[23] Cfr. *Ibíd,* p. 101. Allí explica que "es una profunda equivocación que a veces se nos pasa por la mente que el hombre debe vivir vida en equilibrio. Eso es aspirar a homeóstasis, y recortar el carácter sistémico del hombre. El hombre es intrínsecamente perfectible y el único equilibrio que tiene es un equilibrio dinámico, tendencial. No es estático ni homeostático. El hombre no es un ser que se aparte de la situación normal y entonces le cueste volver a la normalidad. El hombre puede estropearse a sí mismo y muchas veces lo hace."

entrelazar con armonía desde las de menor relevancia a las de mayor calado humano, y consecuentemente, las podrá atravesar de sentido humano, ético y asimismo de sentido personal; en últimas, de amor personal, pues como hemos mencionado antes, lo superior ilumina y da sentido a lo inferior.

La Segunda Parte de la Tesis, capítulos dos y tres, se ha centrado en los aportes de L. Polo a la universidad. La sociedad y la cultura occidental están en crisis. Quienes la integramos, nos damos cuenta que la "máquina" no funciona y, además, no tenemos otra de repuesto. ¿Qué podemos hacer? La antropología trascendental o personal, que responde a la cuestión de quiénes somos, ofrece una luz decisiva sobre la esencia del ser humano –lo que puede ser perfeccionado de éste, donde se da la potencialidad– y sobre el sentido más profundo de su acción que se encuentra en su ser personal. Seguramente éste punto del planteamiento de Polo es una clave para salir de la crisis actual. Debemos mirar de arriba hacia abajo (de dentro hacia afuera): si sabemos quiénes somos y, por tanto, lo que tenemos que llegar a ser, se aclara la tarea primordial de la educación universitaria y del hacer en la empresa. Se trata, pues, de mediar para ayudar a conseguir ser quien se es: "esta cuestión (de quién soy) es aparentemente trivial; pero de su respuesta depende que la tarea del profesor universitario y la empresa puedan cumplir plena y verdaderamente su esencia"[24].

En el segundo capítulo de esa parte hemos intentado hacer un recorrido por los planteamientos que han hecho autores reconocidos que han tratado sobre la universidad y las causas de la crisis de la universidad. Polo, consciente de la situación de *pluri-versidad* en la que se encuentra la *universidad*, brinda unas propuestas, anclados en su propuesta antropológica, para solucionar esta crisis de la institución universitaria. Tal vez algunas de ellas podrían parecer utópicas, quizás porque comprometen a la persona y en especial a la persona del profesor universitario como el que añade en la universidad. Entendemos que más que utópicos son realistas, desafiantes, exigentes, que interpelan el compromiso y cambio personal, único modo para que el cambio sea real y sostenible en el tiempo. Son supuestos anclados en una esperanza cierta en la potencialidad de la persona humana y en su crecimiento irrestricto, libre y no exenta de errores, correcciones y mejoras. Polo, además, ha formulado una teoría del conocimiento que se indica brevemente en sus pinceladas maestras y que brinda una ayuda para intentar la unión de los saberes. Esta unión sólo es posible si las personas se abren a ella. Y también sugiere el método ajustado para el estudio de las realidades humanas.

En el tercer capítulo se expone lo que Polo expresa como la 'misión' y las tres funciones que ha de llevar a cabo la universidad para volver a ser una institución cuyo vínculo unitivo es la búsqueda de la verdad. Estos elementos muestran la imprescindible y urgente necesidad de "re-pensar la universidad"[25] como institución, para encontrar los modos de re-unirla. La pregunta y el tema

[24] ALTAREJOS, F., "Finalidad y libertad en educación", *Anuario filosófico*, 345, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.
[25] LLANO, A., *Repensar la Universidad*, Rialp, España, 2003, p. 9.

que nos interesa plantear aquí es: ¿desde qué presupuestos hay que repensar la universidad, rehumanizar esta institución? Porque es la institución que forma a los profesionales decisores en nuestras sociedades. Sin lugar a dudas, nuestra respuesta es: desde los docentes. O, dicho de otro modo, "repensar el profesorado universitario" es el desafío; en nuestro caso, el docente de las carreras de Administración de empresas. Podríamos elaborar currículos enriquecedores, pero sin personas que les dieran vida, no pasarían de ser papel mojado.

Es sin duda importante el papel de las universidades para lograr una cultura en la que la formación ética, cívica, integral, sea relevante. Es parte de la misión social de la universidad colaborar en la formación de profesionales completos, que influyan positivamente, con originalidad, creatividad, innovación, en sus lugares de trabajo y, por tanto, en la sociedad[26]. El punto que trataremos de desarrollar es cómo influir en la formación de los docentes, para lograr que se involucren de modo relevante en este proceso. Concretamente, proponiendo para trabajar una propuesta de Teoría de la Empresa que esté anclada en la persona y no en la eficiencia y productividad como valores absolutos.

En la Tercera Parte de la Tesis, capítulos cuatro y cinco, trataremos de hacer un recorrido a lo largo de la historia del *management* estudiando a los escritores que han destacado más o las escuelas más representativas y hacer que entren en diálogo con las propuestas de Polo. Se tratara de rescatar los aportes de estos autores y añadir o rectificar las visiones reductivas o parciales que suelen tener en contraste con los planteamientos de Leonardo Polo[27]. Se entiende que incorporar a un filósofo del talante de Polo[28] en esta tesis nos aporta su ímprobo esfuerzo de traer a la actualidad la profundidad del pensamiento clásico, que nos puede dar muchas luces para entender mejor la realidad presente, a la par que tener desarrollarlo con la ampliación que él hace desde su antropología trascendental. Cabe aclarar que Polo es filósofo y, por lo tanto, su aporte siempre estará en la línea de fundamento, en los temas centrales de la persona y de las manifestaciones humanas; en consecuencia, cada quién en su disciplina tendrá que hacer el trabajo de concretar en su saber estas propuestas.

En la Cuarta Parte de la Tesis y como conclusión de lo que se trabaja en la Tercera Parte, se expondrá la propuesta del método y tema de la Teoría de la Empresa que entendemos surge del estudio del aporte de Polo. No cabe duda que es necesario que se trabaje sobre una Teoría de la Empresa que dé cuenta de lo que es la empresa, la actividad directiva, el trabajo y la persona. Esto

[26] UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior, Paris, Francia, 1998. Obtenido online 07/09/2011 http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

[27] POLO, L., *Filosofía y Economía*, Eunsa, España, 2012.

[28] POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial AEDOS, Madrid, 1997.

entendemos que es algo propio de los profesores universitarios de las Facultades de Económicas y Empresariales. Por eso se hace una propuesta sobre el *método* y el *tema* para la Teoría de la Empresa que busca brindar claves que sirvan para la formación de *management* en todos los niveles, porque se apunta a la formación del docente de nivel superior de esta disciplina. Se considera que de nada –o muy poco- sirve establecer y distinguir perfiles "necesarios", si los docentes –como actores relevantes de la educación- no son los primeros involucrados. Ellos son quienes en este proceso de cambio en la enseñanza-aprendizaje pueden ahondar en la teoría de la empresa y conducir a que los estudiantes universitarios sean profesionales del *management* capaces de influir de modo efectivo en el desarrollo social de nuestra sociedad.

Como se busca explicar en la Segunda Parte, los docentes universitarios requieren una formación antropológica y ética de base para lograr trascender simplemente la explicación de diferencias acerca de cuál puede ser la estrategia más conveniente de una institución en un momento determinado o las distintas alternativas propias de una disciplina que trata sobre la razón práctica, sino que apunte al significado mismo de lo que es una organización, una empresa, su misión institucional, lo que la sustenta como tal.

Como se verá, en la Parte Tercera hay varios autores que han estudiado la naturaleza del trabajo de los directivos a través de distintas metodologías, enfoques y alcances. Debe reconocerse el innegable aporte de muchos de ellos en el estudio del trabajo de las personas que dirigen las organizaciones (muchos han centrado su atención en el hombre). El interés y la capacidad puestos han originado muchos trabajos de investigación y han permitido avances en mejorar la gestión misma de los profesionales del *management*. Sin embargo, en casi todos se puede afirmar que hay cuestiones equivocadas vinculadas a los supuestos antropológicos sobre los que se apoyan sus afirmaciones. La ausencia de un conocimiento de los docentes de *management* sobre la Teoría de la acción humana, unida a una metodología para investigar la disciplina que no parece ajustada a la realidad humana, y que otorgue directrices para adentrarse con acierto en un terreno desconocido, ofrece más problemas que soluciones.

Por tanto, una adecuada formación antropológica y ética de los docentes de las Facultades de Económicas y Empresariales podría conducir a un impacto significativo en la formación de los futuros empresarios. La perspectiva antropológica proporciona un sentido, una armonía y una moderación, cruciales en una época en la que el desquiciamiento y la desmesura nos han conducido a una crisis de dimensiones globales. Las humanidades, dentro de la serenidad de sus mensajes, incitan a la valentía en la acción cotidiana. En las Facultades de Económicas y Empresariales hay algunos puntos destacados a considerar: lograr la comprensión correcta de la perspectiva adecuada de la economía como medial, del trabajo como el intermedio, la empresa como realidad, una adecuada mirada sobre los medios y los fines.

Que la economía es una actividad propia del hombre y que su densidad humana sólo se logra en virtud de las operaciones inmanentes no es un aspecto de la formación que quienes ensenan o estudian estas carreras. Pero comprender que la economía es medial, nos conduce a la comprensión del trabajo en su dimensión enriquecedora (objetiva y subjetiva), y la correspondiente responsabilidad de los actos de las personas (ética). Nuestra opinión es que los docentes de tales facultades –en general esto se podría decir de todas las facultades– requieren formación antropológica y ética, pues en el quehacer empresarial lo significativo son las personas que actúan, que deciden, que se interrelacionan. Y 'esa formación' ha de darse 'en primera persona'[29], porque en la educación los docentes otorgan y añaden lo que son, lo que viven, no sólo contenidos aislados.

Consideramos de gran relevancia que haya nuevas generaciones de empresarios que tengan un sentido de la empresa como organización de personas, que busquen el desarrollo sostenible de la empresa como uno de los agentes de cambio de la sociedad[30]. Como son los docentes universitarios los actores relevantes de la universidad, los empresarios de ella, quienes otorgan valor añadido, han de repensar qué es lo que ha sucedido en la universidad[31]. No se podría dar algo distinto si no hay una formación pertinente.

Por eso se proponen un *método* y un *tema* para la Teoría de la Empresa que entendemos han de ser estudiados en las Facultades de Management y que se presentan como una aproximación para seguir avanzando. A nuestro entender,

[29] Leonardo Polo habla sobre la búsqueda de la verdad en términos tan esperanzados como comprometedores. Así en *Introducción a la filosofía*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XII, 2015, p. 28, nos dice: "la verdad es alegre, porque es preferible a cualquier otro objetivo vital, y reclama sinceridad de vida, búsqueda… Buscar la verdad lleva consigo ser fiel a ella, no admitir la mentira en uno mismo". Y de un modo más directo se expresa sobre "la primera persona" Sellés, J. F., en *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid, 2ª edición, 2006. En la cita nº 5, frente a una pregunta "pragmática" del estilo: "¿para qué sirve la formación antropológica?", responde que "como la mejor antropología es la que se hace en primera persona, la mejor respuesta tal vez sea devolver personalmente la pregunta: "¿usted tiene un valor en sí, o considera que lo que usted vale lo vale sólo en función de aquello para lo que sirve prácticamente (hablar, leer, escribir, conducir, comer, trabajar, dormir, etc.)?". Claramente sobra la respuesta, porque sobre lo obvio no se discute". También lo explica en p. 136: "el ser personal de cada quién no requiere ser interpretado por una persona humana ajena, pues la antropología personal se ejerce en primera persona". Y nuevamente vuelve sobre esto al hablar de la ética: "En efecto, no se puede saber acerca del sentido del actuar humano (ética) sin saber en cierto modo de la persona humana que se es (antropología). Conocer qué persona se es, es el saber más alto; un saber más elevado que la metafísica que estudia el fundamento de lo real extramental y que el resto de las ciencias teóricas y prácticas. Saber acerca de la ética deriva, pues, de ese saber antropológico, pues si se desconoce la persona humana, se ignora cómo ésta debe actuar. Y tanto es eso así que no hay ética sin hombre bueno, porque, al decir de Aristóteles, la ética no está en los libros, sino en el hombre ético (también la antropología se hace en primera persona). Con esto se encauza el engarce de la ética con los actos de ser extramentales (metafísica) y con el acto de ser personal (antropología). Éstas son, y por ese orden, las disciplinas más altas de la filosofía". *Ibíd.*, p. 259.

[30] Cfr. POLO, L., *La esencia del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XXIII, Eunsa, Pamplona, 2015, pp. 45-46.

[31] CFR. POLO, L., *El profesor universitario*, Universidad de Piura, Piura, 1996.

los aportes de la visión moderna del *management* se basan fundamentalmente en una metodología positivista (derivada del positivismo lógico), que sustenta el conocimiento científico en la evidencia empírica[32]; y los métodos son mayormente de tipo inductivo y descriptivo, a través del estudio detallado de casos representativos (directivos exitosos). Lo que se plantea en la tesis es dar un paso más, para conocer mejor la realidad que nos preocupa y la disciplina que la fundamenta (el trabajo del directivo; es más, el directivo mismo como persona y las personas que dirige y sobre las que decide).

No se desestiman los estudios actuales, sino que se ven como puntos de referencia de una forma de pensar, pues entendemos que la verdad se busca en comunidad. Desde luego, se busca realizar una contribución sustentada en los trabajos de investigación anteriores y en fundamentos antropológicos sólidos y que a la vez nos abran al dinamismo, al crecimiento, a la novedad, a la capacidad emprendedora con la que esta disciplina debe plantearse. Por estas razones, se ha buscado un autor que haya ahondado en el planteamiento antropológico y que lo haya expuesto y tratado en múltiples oportunidades y encuentros con grupos de directivos. Nos centramos en la educación universitaria, pero atravesada por una nueva visión de la persona, de la empresa, del trabajo, para poder formar mejores egresados, los cuales, al haber ampliado su mirada sobre qué significa realmente ser empresarios, podrán ser forjadores de futuros nuevos[33].

Si el planteamiento de las acciones de los hombres no es responsable, nos hallamos ante un panorama inquietante. Por todo esto encontramos relevante pensar nuevamente la ética y respetar, en estas condiciones nuevas, los principios morales que se asientan en la condición humana. Y por encima de ella, a la antropología, cuyo tema es la persona. Es una tarea fundamental en la que todos debemos estar trabajando solidariamente. Es necesario conseguir –con creatividad y sin dilaciones– que la universidad no se estanque y que desde ella surjan los planteamientos innovadores. La dinámica de la sociedad requiere de acciones concretas.

Es un desafío hablar de antropología y ética y, consecuentemente, de responsabilidad social cuando los conceptos que se encuentran en la bibliografía pueden ser tan antagónicos, y cada uno está anclado en posturas filosóficas que –en muchos casos– no ponen a la persona en el centro. En segundo lugar, se considera aún más complejo explicitar el modo en que las universidades podrían incorporar la enseñanza de la antropología y de la ética, si gran parte de sus profesores se consideran, de hecho, completamente ajenos a esta labor, y otra parte importante manifiesta no estar capacitada para esta tarea.

---

[32] CFR. POLO, L., "Acción y Contemplación", Conferencia a profesores de la Universidad de Piura, pro manuscrito, 1990, p. 2.

[33] CFR. POLO, L., *Antropología de la acción directiva,* coautor con C. Llano, Madrid, Unión Editorial Aedos, 1997, p. 113.
"La persona se introduce en la acción, y se ocupa de lo que todavía no existe. Sólo los seres personales son determinantes de futuro".

Resulta muy alentador leer a autores como, por ejemplo, Amartya Sen, Nobel de Economía en 1998, que en su libro escrito con Bernardo Kliskberg, "Primero. Las personas" o Gary Hamel en su último libro "Lo que ahora importa" hacen un sincero intento de llegar al fondo del asunto. Son autores que abren puertas. Convocan a toda la sociedad, y en particular a los académicos, a repensar la tarea educativa superior y la formación de los universitarios frente a la realidad de una sociedad que se desgaja y acepta en silencio situaciones deshumanizantes y niveles de exclusión graves.

El intento del presente trabajo se encuadra en la línea de trabajo y análisis que estos autores y –muchos otros– están alentando. Buscar fundamentos a estos planteamientos actuales. Los cambios a los que nos conduce un proceso de incorporación de acciones orientadas a la formación antropológica, en virtudes y de aprendizaje ético en el mundo universitario y más en concreto en económicas y empresariales- son justamente cambios cualitativos. Cambios que no impactan en el corto plazo. Si bien es cierto que cada vez se insiste con mayor frecuencia en la importancia de incorporar elementos éticos en la formación de profesionales y en el ámbito de la investigación, aún queda mucho por andar si de verdad el objetivo no se limita a la formación deontológica del futuro profesional, sino a contribuir en la mejora de su formación personal en sus dimensiones ética y moral. Considero que Polo en este sentido podrá ser un autor válido para llegar a una comprensión profunda y aclaradora del asunto.

El fundamento más próximo de la tesis sería la metodología filosófica. Se puede entender por metodología filosófica, aplicada a nuestro caso, aquel saber en el que se acumulan hasta hoy las mejores experiencias acerca de cómo investigar las acciones humanas dentro de las organizaciones, interrogándonos acerca de cómo se engarzan esas manifestaciones con lo personal y con lo humano. Se entiende que el aporte original es el que ofrece la antropología de Polo y buscamos mostrar la conveniencia de incorporar esta formación a los docentes de las Facultades de Administración de Empresas.

Por lo demás, hemos revisado los escritos de Polo, los autores que han proseguido con su planteamiento, un grupo de autores significativos que han tratado sobre la universidad y los autores y escuelas relevantes del *management*. Intentamos dedicar tiempo a la reflexión, a pensar, para que nos permita madurar las ideas, ordenar el pensamiento e incorporar la lógica en el proceso. Este esfuerzo no es sencillo para quien no se dedica a la filosofía como actividad principal, sino más bien al mundo empresarial, del hacer, de lo manifestativo, pero es un esfuerzo muy bien recompensado a través del aprendizaje y la firmeza y perspectiva que éste genera, y particularmente del encuentro con la verdad.

Como hemos indicado, el intento es trabajar con un planteamiento antropológico suficientemente sólido que haga comprensible la realidad de la universidad y de una de las disciplinas universitarias como es el *management* a la luz del pensamiento de Polo. El deseo es aunar en el campo de la actividad tanto el rigor como la relevancia (lo importante o significativo para las

personas). Como dice Putnam, en nuestro siglo, de ordinario, se ha considerado sólo ese primer aspecto de la investigación, el de la verdad basada en el modelo de la evidencia, quizá porque parecía más objetivo, mientras el segundo, el de la importancia humana del objeto de investigación y su integración con todo lo demás, ha sido relegado habitualmente a un término muy posterior, pues se consideraba más bien como algo subjetivo[34].

Finalmente, se mostrarán las *conclusiones* que surgen de la tesis y las sugerencias para posibles temas de investigación futuros. Es esperable, que este trabajo facilite y 'deje abiertas las puertas' para futuras investigaciones que puedan tener mayor profundidad y alcance.

La pregunta que nos hemos formulado inicialmente es cómo lograr un empresariado formado con una perspectiva antropológica y ética observando una sociedad injusta y asimétrica. La hipótesis ha sido que la formación transversal antropológica y ética en las carreras empresariales puede llegar a la raíz de la cuestión al formar a los jóvenes con un basamento sólido e inclusivo que cohesiona. Sin embargo, se vuelve a enfatizar que esta formación es necesario que se inicie en los docentes.

La situación actual de los profesores –en todos los niveles- en relación con su capacidad formativa en aspectos antropológicos, éticos, cívicos y de desarrollo humano sostenible necesita aliento, un plan de formación permanente. Sobre el docente recaen responsabilidades de enseñanza, investigación, difusión del saber; compromiso que convendrá promover en quienes deseen ejercer esta profesión en el mundo actual. La tarea educativa se enfrenta a diversos y apasionantes retos, dilemas y problemas. Estamos en un mundo plural –con una realidad intercultural– una sociedad con graves desajustes socio-económicos-culturales y tipo de escolarización en cierto modo masiva, que busca ser inclusiva[35]. Es más, lo que hoy día está suscitado es un debate internacional respecto a la misión y futuro de la Educación[36]. Sin embargo, muchas Instituciones de Educación Superior y docentes han entendido el rol decisivo que tiene la universidad como instrumento de humanización.

No sólo deben cambiar regulaciones y controles, sino personas. Más aún redescubrir a la persona dentro de las organizaciones, de las instituciones, de la sociedad misma. ¿Qué le da sentido, qué se valora, qué nos aúna íntimamente y nos hace personas? Revertir una crisis de valores implica un trabajo de tiempo sostenido y cualitativo. Polo como autor válido para estudiar estas cuestiones nos aporta una antropología amplia, no reductiva o sesgada, como las que

---

[34] PUTMAN, H., "Acerca de la mente, el significado y la realidad", *Atlántida*, IV, 1993, p. 83.

[35] DELORS, J. et al., Learning, the treasure within: report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, Paris, Unesco, 1996.

[36] BIS, Higher Education. Students at the Heart of System. White Paper. London, Department for Business, Innovation, & Skills, 2011. Online: February 19, 2013: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32409/11-944-higher-education-students-at-heart-of-system.pdf y también BOWEN, W. (2012). Universities suffering from near-fatal 'cost disease. Stanford Report. October 12, 2012. Online: February 19, 2013: http://news.stanford.edu/news/2012/october/tanner-lecture-one-101212.html

ofrecen los modelos sociales al uso de corte individualista, pragmático. La antropología tiene un valor directo para la vida. De cómo se entienda el hombre dependen las actitudes y el desarrollo de su actividad, en nuestro caso, su actividad de gestión o acción empresaria. Cuando se entiende al hombre así, es posible plantear de manera positiva su modo de relacionarse con su entorno a través del trabajo. Y así el trabajo es fundamental, porque es el enlace entre medios (propios de la economía y la gestión) a los fines, saber y virtud.

La educación debe ser útil al desarrollo económico, pero esto como instrumento de la humanización, no como horizonte último y razón determinante de la sociedad. Quien tiene una formación superior no puede dejarse llevar ni por las modas ni por el egoísmo, sino que debe estar en condiciones de mantener una postura que reflexione y pondere todos los datos de un contexto actual complejo, dinámico, multicultural, plural. Será una reflexión que implique un marco personal de virtudes y de capacidades desarrolladas para poder entender que somos personas, considerando situaciones de otras muchas personas. Claramente en estos aspectos es mucho lo que puede hacer la universidad para la enseñanza, desarrollo y promoción de una ciudadanía vivida por los estudiantes y de una conciencia de desarrollo social que vincule todos los aspectos de la vida universitaria y de la vida profesional, pues estaríamos hablando de un desarrollo que hace crecer a los ciudadanos según virtud.

Buscamos que quienes acceden a la formación universitaria adquieran las responsabilidades personales de un profesional que logre generar un desarrollo social, en el que consideramos en nuestros procesos de decisión y de gestión las implicaciones de nuestras acciones, también pensando en el "mundo que viviremos". Un mundo en el toda acción tiene un trasfondo moral, es decir, que la concepción que cada uno tiene de la vida buena o justa está presente en el origen de nuestro actuar personal y profesional, nuestro actuar en "sociedad". No hay acciones ni contextos de la vida humana que sean moralmente neutros. Una sociedad sostenible es una sociedad en la que sus ciudadanos han crecido en virtudes. Y esas virtudes les conducen a saberse protagonistas -con su trabajo- del logro de una sociedad más justa (principalmente en términos de justicia distributiva) y más solidaria; una sociedad sostenible y una sociedad en la que cada persona puede desarrollar una vida digna de ser vivida.

La universidad es una poderosa ayuda para abordar las cuestiones de la formación humana. Una función de la universidad es la transmisión de la cultura. Cuando en la universidad se aborda la formación humanística a los alumnos se les proporciona un sustrato común, una lógica, un afán de saber y una apertura de inteligencia que pretende configurar esa personalidad para la que nada humano es ajeno. Los alumnos pueden –de este modo- disponer de resortes intelectuales y afectivos desarrollados y arraigados que les permitan hacerse idea de las cuestiones ajenas.

La universidad es un lugar privilegiado para desarrollar la solidaridad natural y la amistad, la confianza, el diálogo, la participación y la escucha. De este modo, las cuestiones más importantes de la ciencia, de la vida y del mundo

puedan afrontarse desde una perspectiva interdisciplinaria porque se ha aprendido a dialogar, a escuchar, a acordar, etc. Por eso se señala que en medio de la actual supercomplejidad de la sociedad, el problema educativo fundamental no es de conocimiento, sino de ser, debiendo así la universidad esforzarse en proporcionar a los estudiantes un sentido para su vida. El punto es que podremos repensar la universidad si logramos repensar a los docentes que son sus verdaderos empresarios. Y eso, sin perjuicio de los demás actores relevantes: autoridades y alumnos. Está claro que la institución universitaria y en ella cada uno de sus docentes necesita prepararse para este desafío crucial.

Los motivos que se tienen para realizar esta tesis son básicamente los que expusimos más arriba y que resumimos seguidamente:

a) La preocupación que surge porque la visión moderna de las organizaciones va desarrollando un cuerpo de bibliografía del análisis empírico de los directivos "exitosos" como único fundamento para entender el trabajo directivo, y su repercusión inmediata en los programas de formación en dirección de empresas, centrada de un modo más o menos sofisticada siempre en la productividad y la eficiencia.

b) La concepción de fondo de lo que se entiende en dicha visión de lo que es el directivo, la organización, el trabajo de la persona y la persona humana. La dirección de personas y la organización de las cosas.

Por eso los temas a encarar pasan por plantearse fondo desde la Facultad de Empresariales la cuestión de la índole de esta disciplina, su *método* y *tema*. Desglosando:

a) *El problema metodológico*: el positivismo lógico, o en algunos casos la fenomenología, como fundamentos para explicar la realidad no son suficientes. Por tanto, hay que descubrir el tema propio de esta disciplina.

b) *El problema del tema de la teoría de la empresa y la teoría de la acción humana*: se utilizan conceptos que no explican la realidad a la cual se refieren. Por ello hay concepciones tan diversas respecto a una misma realidad, lo cual deriva, tarde o temprano, en un subjetivismo. No hay claridad respecto a lo que se entiende como directivo. En la bibliografía existente acerca del trabajo directivo se entiende que el auténtico progreso sigue en gran parte el influjo de un concepto reductivo de racionalidad, suscrito por el cientificismo positivista. Por tanto, hay que dar con el tema distintivo de esta disciplina.

Un último comentario: El desarrollo científico actual parece ser que ha dado bastante sustento a una visión del *management* moderno, que se puede explicar por las siguientes características:

a) Las visiones actuales van en la línea de la concepción vigente –y muy extendida– que se tiene de "libertad". Cada cual puede opinar lo que crea conveniente y debe ser respetado como tal; todos los planteamientos pueden ser válidos.

b) Cuando se trata de elaborar modelos o estructurar el comportamiento directivo –entre otros– lo que se busca en vez de predecir resultados es anticiparlos; por tanto, no cabe incorporar la variable libertad porque invalida los modelos. No se repara, o no se considera, que sin libertad no se puede

entender el comportamiento humano. Entre seres humanos si pudiéramos predecir exactamente lo que hace otra persona, se perdería la sorpresa e implicaría interiorizar la libertad del otro, dejaría de ser suya.

c) El desarrollo de las técnicas y las tecnologías llevan a que se pueda medir cada vez con mayor precisión. Por tanto si las variables que estudiamos pueden ser explicadas en medidas que tienden a ser objetivas, se podrá tener una mayor seguridad y se podrá ir elaborando "ciencia", según el entender generalizado.

d) De alguna manera se deja entrever una visión humanista como otros factores que hay que tener en cuenta, aunque a veces de manera residual y no axial, como debe ser.

e) El desarrollo profesional de profesores de muchas universidades y escuelas de negocios está en función de los documentos que se publican en las revistas especializadas, lo que consolida un mayor espíritu de cuerpo entre ellos, y también una importante falta de profundidad y búsqueda de temas que resuelvan las cuestiones de fondo.

Entendemos que tener la postura recién expuesta resulta más cómoda, pero no produce cambios. Elaborar una visión antropológica de hondura "compromete" mucho la vida de quien lo asume realmente.

Por otro lado, una visión más "humanista" que replantee la visión del directivo con un corte más antropológico, como el que propone Polo y también Pérez López o Barnard, no tiene mucha cabida en el mundo académico y práctico actual por lo siguiente:

a) No es una visión conocida por la literatura internacional sobre el tema. No se ha elaborado, hasta ahora, un número determinado de artículos que, siguiendo los parámetros de las revistas especializadas permitan que se publiquen y sean conocidos.

b) La filosofía o la antropología no suelen tener espacio en las investigaciones modernas. Una visión de fondo requiere sustento antropológico y filosófico. Consideramos que esto puede ir cambiando como veremos en el planteo que hace G. Hamel y otros autores últimos.

c) Un cambio de paradigma como el que se plantea toma mucho tiempo –son procesos largos– porque hay que corregir inercias muy grandes. Por ejemplo, las leyes de Newton costaron muchos años para ser incorporadas en la práctica. Cuesta cambiar de modo de pensar y de actuar.

d) Exige virtud. Cuando se desarrolla el modelo antropológico se pueden tener fundamentos racionales para explicar la realidad, pero "lo racional no mueve". Es una teoría que permite incorporar planteamientos éticos de fondo y eso requiere un esfuerzo y compromiso muy fuertes[37].

[37] Como dice Juan Pablo II, "las preocupaciones éticas no obstaculizan el rigor científico de los investigadores y de sus trabajos, sino que, por añadidura, conferirán sobre todo a los mismos una carga de humanidad hasta ahora insospechada". JUAN PABLO II, Discurso a los participantes en un simposio sobre "La Ciencia en el ámbito de la Cultura Humana", organizado por la Pontificia Academia de Ciencias y el Pontificio Consejo por la Cultura, 4 de octubre de 1991. Y "el desarrollo de la civilización contemporánea está vinculada a un progreso científico- tecnológico

e) El pensamiento de Polo se está dando a conocer más, pero no hay referencia del planteamiento antropológico de Polo y su vinculación con la universidad, la empresa y la actividad organizativa en la literatura académica internacional.

Las traducciones de los textos trabajados en inglés son propias.

Es nuestro anhelo que el propósito de esta tesis sobre cómo abordar la formación de los futuros profesionales de la gestión, comenzando por la formación que necesitan los docentes universitarios, desde una perspectiva antropológica, libre, dinámica, innovadora como la persona misma, emprendedora, logre estimular a otros a proseguir en este intento.

AGRADECIMIENTOS

Resulta difícil agradecer a todas las personas que han colaborado, de tan diversas maneras, para que pueda presentar esta tesis. Soy consciente de que tanto en Buenos Aires como en Pamplona he tenido amigos y familia muy pendientes de este trabajo. Todas y cada uno me han ayudado con su aliento y oraciones para tener la fuerza final para acabarla.

Por un deber de justicia debo agradecer en primer lugar a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral y al Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, en particular a la Dra. Vanney, a la Decana Carolina Dams y la Secretaria Academica Belen Pagone y a D. Rafael Alvira, quienes me alentaron y facilitaron muchas cosas para que tomara la decisión de iniciar el Doctorado y llegar a la meta.

En segundo lugar debo agradecer a Marina Martínez y a cada una de las personas del Instituto y a su profesorado en quienes siempre he encontrado la cercanía y el aliento, la amistad y el ejemplo de profesores y maestros, cosas que se aprenden a valorar cada vez más a lo largo de los años.

En tercer lugar debo agradecer a mi Director el Prof. Juan Fernando Sellés, quien me aceptó como doctoranda. Jamás escatimó esfuerzos para ayudarme y alentarme, con su paciencia indescriptible y su generosidad magnánima logró que me "detuviera a pensar" o por lo menos que me lo planteara a fondo y de verdad. Siempre ha tenido tiempo para explicarme las cosas, me propuso las cosas para que libremente fuera aceptando lo que se me ofrecía, me dio a conocer el pensamiento de D. Leonardo. Principalmente me animó para que me atreviera a llegar a más con constancia. Aprendí a querer la investigación y a dedicarme durante estos cuatro años y ya para siempre, si Dios quiere, a intentar estudiar a un filósofo del calado de Polo, entender lo que escribió y pensar desde lo que él pensó, proseguir.

---

que se verifica de manera mucho más unilateral, presentando como consecuencia características puramente positivistas. Como se sabe, el positivismo produce como frutos el agnosticismo a nivel teórico y el utilitarismo a nivel práctico y ético". JUAN PABLO II, Carta Apostólica a las Familias, 13, 2 de febrero de 1994.

Debo agradecer también a D. Leonardo Polo su ingente labor docente y académica, que no se detuvo ante los límites, sino que hasta logró explicar cómo abandonarlos. Los frutos de su obra están en los inicios y me siento deudora de su gran trabajo. También agradezco el haber podido conversar con sus discípulos como D. Juan García, D. Ignacio Falgueras, Dña. Genara Castillo, D. Juan José Sanguinetti, D. Enrique Moros, D. Santiago Collado y de modo especial menciono a D. Ángel Luis González. Junto a estos generosos Académicos agradezco a todos los que han estudiado a Polo y con quienes he coincidido y de quienes he aprendido mucho. Particularmente quiero destacar a María Idoya Zorroza, y a mis compañeros de estudio diario.

Y, por supuesto, aquí quiero también dejar constancia de mi agradecimiento a mi codirectora Concepción Naval, quien me ha demostrado su cariño, su empuje, su profesionalidad y su incondicional apoyo para ir siempre a más, me mostró caminos y modos para avanzar, en muchos casos ella fue por delante y sus correcciones han significado una gran ayuda.

También agradezco la posibilidad que he tenido de estar algunas estancias cortas en Pamplona y el año 2016 completo pues aprendí mucho en la Universidad de Navarra, de cada persona desde los bedeles hasta el Rector. Realmente la Universidad de Navarra es la que nos da ejemplo a quienes trabajamos en universidades hermanas.

Y finalmente a mi madre, en quien he tenido un ejemplo permanente de mujer fiel y de trabajo sacrificado y a toda mi familia.

A Dios le agradezco la oportunidad por haber realizado esta tesis y también le agradezco la ejemplaridad de mi madre y su entrega a la familia. A ella le dedico esta tesis.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1.
EL PLANTEAMIENTO ANTROPOLÓGICO DE LEONARDO POLO.

INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo haremos una presentación del autor y su pensamiento para que luego en los siguientes capítulos sea más sencillo lograr comprender la hondura de sus aportes y desde dónde lo plantea.

Leonardo Polo se propuso llevar a cabo el abordaje de la antropología realizando una ampliación del ámbito de lo *trascendental,* de lo que hasta ese momento se había avanza. Por tanto acaba ofreciendo una propuesta libre de ser aceptada para considerar la antropología no encuadrada dentro del ámbito de la *metafísica.* Polo concluye que el *ser* del que trata la antropología, el ser humano, no se reduce al que estudia la metafísica, el ser del universo, sino que es superior. Se trata, por tanto de un intento muy profundo de superación, sin precedentes, tanto de la antropología clásica como de la moderna y contemporánea[1]. "La antropología es la obra culminar de Polo, pero ésta hubiese sido imposible sin un método peculiar, bien armonizado con una rigurosa teoría del conocimiento humano[2] (disciplina de ordinario omitida en las antropologías del s. XX), que ha permitido dirimir con exactitud los distintos niveles del conocimiento humano y, en consecuencia, el modo apropiado de alcanzar y desvelar tanto el *acto de ser personal* como la *esencia* humana"[3].

La "clave" del enfoque antropológico poliano está en el *planteamiento dual*, que conviene comprender correctamente para evitar confusiones posibles con el dualismo y ahondar mucho más de acuerdo con lo que las dualidades nos permiten. "En efecto, el hombre está conformado por un cúmulo de dualidades

---

[1] Cfr. POLO, L., *Quien es el hombre*, Madrid, Rialp, 5ª ed., 2003; *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1995: ambos libros ahora están en las *Obras Completas*, Serie A, Vol., X, Eunsa, Pamplona, 2016; *Antropología trascendental* (I-II) Pamplona, Eunsa, 1999-2003, también unidas en *La Antropología trascendental*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol., X, Eunsa, Pamplona, 2016; PIÁ-TARAZONA, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la Antropología trascendental de Leonardo Polo*, Pamplona, Eunsa, 2001; FALGUERAS, I., *Hombre y destino*, Pamplona, Eunsa, 1998; SELLÉS, J. F., *La persona humana*, vols. I-III, Bogotá, La Sabana, 1998; YEPES, R., *Fundamentos de Antropología*, Pamplona, Eunsa, 1996.

[2] Cfr. POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, vols. I-IV, Pamplona, Eunsa, 1985-2003 o los Volúmenes IV, V y VI, de Obras Completas, Serie A, Eunsa, Pamplona, 2015-2016, para los tres primeros tomos.

[3] SELLÉS, J. F., *Antropología para Inconformes*, Rialp, Navarra, 2006, p. 128.

jerárquicas entre sí, y ello tanto en la *esencia* humana (objetos–actos, actos–hábitos, hábitos–virtudes, razón teórica–razón práctica, razón–voluntad, potencias superiores–alma, sindéresis, o ápice de la esencia, etc.) como en los radicales personales del *acto de ser* del hombre (co–existencia–libertad, conocer–amar personal)"[4]. Cuando nos detenemos a considerar las dualidades reales, notamos que la jerarquía real de corte dual se entiende en el sentido de que "el miembro inferior está al servicio del superior y es inexplicable sin él, y que éste favorece al inferior y se dualiza a la vez con otro superior"[5]. Esta observación que Polo plantea como clave de su planteamiento antropológico es congruente porque de este modo la diferencia solamente es jerárquica y por tanto pueden vincularse ordenadamente. Esto permite que en la propuesta "no se cede a un planteamiento analítico y, por tanto, reductivo por excluyente, sino a otro de cariz sistémico (en absoluto sincretista)"[6], porque como explicamos sus hallazgos son jerárquicamente ordenados. Por último como Polo es cristiano, "también admite que la última palabra para explicar las profundidades del ser humano es precisamente la Palabra, esto es, su clave radica en vincular la antropología con la Cristología"[7].

Dividiremos el capítulo en tres Secciones y un Apéndice. En la primera haremos una breve presentación del perfil del autor, sus principales obras y trayectoria, trataremos de argumentar por qué hemos elegido este autor. En la segunda sección trataremos de estructurar una exposición tal como el mismo autor plantea su propuesta de ampliación antropológica en varios de sus libros, especialmente en su obra *Antropología trascendental* I[8], en la lección 7 de *Presente y futuro del hombre*[9], en las lecciones 13 y 14 de su *Introducción a la Filosofía*[10] y en la *Esencia del hombre*[11]. Y en la tercera expondremos algunas claves de su planteamiento. La propuesta de este autor es de gran hondura. La llama trascendental (también se la puede llamar personal, que no es lo mismo que personalista) porque de hecho es un intento de ampliar la filosofía clásica, tomando y rectificando errores de la filosofía moderna y postmoderna.

Si la *persona humana* se corresponde con el acto de ser, y por lo tanto *ya es*, el lugar propio de la educación humana es la *esencia humana*; ésta es capaz de adquirir virtudes y, gracias a ellas, el ser humano crece. Así lo expone Polo con frecuencia: la *esencia humana* es el ámbito propio donde el ser humano puede y debe crecer[12]. Por eso nos ocuparemos de ella especialmente, pero es a partir

[4] *Ibíd*, p. 128.
[5] *Ibíd*, p. 128.
[6] *Ibíd*, p. 128.
[7] *Ibíd*, p. 128.
[8] POLO, L., *La Antropología trascendental* I.
[9] POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016, pp. 337-387.
[10] POLO, L., *Introducción a la filosofía*.
[11] POLO, L., *La esencia del hombre*.
[12] "Las virtudes son susceptibles de expresar la finalidad educativa, de modo que se atienda a la diversidad, a la vez que a la unidad del ser humano". ALTAREJOS, F., *Finalidad y libertad en educación*, 1996, p. 344.

de la *persona humana* desde donde hay que explicar el crecimiento de la *esencia humana*; hay que ver cómo en el ser humano al ser una unidad, su esencia no es ajena a la influencia de su ser personal o coexistencia.

Esta visión del ser humano y, por tanto, de la acción directiva y de la educación universitaria, es una propuesta que a medida que se vaya desarrollando esperamos que muestre sus virtualidades. Se trata de un planteamiento del ser humano que recoge y amplía la tradición griega sobre el ser humano. "El concepto de virtud marca el punto de enlace de la antropología griega con la cristiana. Es la cumbre de la primera y, por decirlo así, el cauce de la segunda... La antropología griega es muy correcta en sus líneas básicas, pero no es completa. Hay grandes temas que no son investigados por ella. Si de la antropología griega se desprende una alta idea de la naturaleza humana, el descubrimiento estricto de la dignidad del ser humano es cristiano"[13]. Efectivamente, la gran ausente de la antropología clásica griega es la *persona* humana, el cada quien, descubrimiento netamente cristiano –decía Polo–, pues la antropología griega se centraba en la *naturaleza humana* y sus facultades. Polo como filósofo de la distinción justamente explica la distinción entre *naturaleza* (vida recibida), *esencia* (vida añadida) y *acto de ser* o persona (antropología trascendental)[14].

Para concluir esta introducción, si nos preguntáramos cuál o cuáles son los descubrimientos más importantes de Polo que marcan su forma de pensar, habría que señalar, sin duda, el "*abandono del límite mental*"[15], método de conocimiento descubierto tempranamente por el autor. A partir de él los temas de la filosofía poliana se han ido desarrollando y han adquirido su propia formulación. Por eso, la segunda Sección estará destinada a explicar en su primer epígrafe este método, presentando sus cuatro dimensiones, el cual permite avanzar en antropología. En los siguientes epígrafes se tratará sobre la tercera y cuarta dimensión del abandono del límite, es decir, el *acto de ser personal* y *esencia humana*.

Antes de comenzar a desarrollar el planteamiento de nuestro autor es imprescindible aclarar que aquí no se trata de explicar toda su obra. Por eso, sus tratados más profundos referidos a teoría del conocimiento no serán abordados más que tangencialmente. Sólo expondremos en trazos gruesos su planteamiento para que luego al hilo de sus escritos podamos comprender el calado de su antropología para esclarecer desde ella el quehacer docente universitario y la tarea del directivo.

Su propuesta de ampliar y continuar la filosofía clásica, sin romper con ella, hacia el ámbito de la antropología resulta de una originalidad y profundidad tremendamente novedosa para el siglo XX y lo que va del XXI. La sugerencia de que los trascendentales clásicos son ampliables en antropología abre un panorama de gran interés para esta investigación. Hacia ese sector de su

[13] POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, Pamplona, Eunsa, 1996, p. 27.
[14] Cfr. SELLÉS, J. F., en Prólogo a POLO, L., *Filosofía y Economía*, Pamplona, Eunsa, 2012, pp. 17 y ss.
[15] POLO, L., *Antropología* I.

planteamiento antropológico se dirigirá nuestra tarea. Si el modo de ser del ser humano es diverso al del universo físico, las reflexiones sobre el trabajo humano y toda actividad humana de dirección de personas no puede tratarse como el buen ordenamiento de cosas físicas sin más.

1.1. Semblanza y trayectoria intelectual. El autor

Leonardo Polo (Madrid, 1926-Pamplona, 2013). Se licenció en Derecho en 1949 y posteriormente realizó la licenciatura y el doctorado en Filosofía. Pionero de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra (1956), ha sido Profesor de esta institución universitaria desde 1956 hasta 1997, año en el que se jubiló. Ha trabajado las diversas vertientes y materias de la filosofía (Introducción, Ética, Psicología, Historia de la Filosofía en sus diversas épocas –Antigua, Medieval, Moderna y Contemporánea–, Lógica, Filosofía Política, Textos filosóficos, etc.), pero los campos en los que más destaca son: Teoría del conocimiento, Metafísica y Antropología. Ha enseñado en algunas universidades españolas (Navarra, Sevilla, Málaga, etc.), europeas (Santa Croce –Roma–, Palermo –Sicilia–, etc.), así como latinoamericanas (Panamericana –México–, La Sabana –Colombia–, Piura –Perú– y Los Andes –Chile–).

Actualmente las Obras Completas de Leonardo Polo, Serie A, con 27 volúmenes previstos, ya cuentan con 15 publicados. Se prevé que a finales en breve se tendrá la edición completa de esta Serie, y la Serie B de inéditos se publicará en los próximos años. Además tenía ya publicados 37 libros y 53 escritos menores (9 opúsculos, 20 colaboraciones en libros colectivos, 33 artículos en revistas filosóficas especializadas, 11 entrevistas, 7 prólogos, etc.), pero una parte importante de su producción intelectual sigue inédita ya que responde a su magisterio oral (cursos de doctorado y de licenciatura, recogidos por sus alumnos en apuntes manuscritos o en grabaciones: al menos 21 trabajos largos y 74 más breves). Por otra parte, se han publicado 20 libros sobre algunos aspectos de su pensamiento (4 de ellos colectivos, 16 individuales), más de 200 artículos en revistas especializadas de filosofía, y aproximadamente unas 100 reseñas de sus libros. Se han realizado, además, 14 tesis doctorales sobre su pensamiento y 18 trabajos de investigación. Por otro lado, se han celebrado 6 congresos internacionales sobre su filosofía: uno en 1994, otro en noviembre de 1996, otro en febrero de 2013 y otro en setiembre de 2016 en la Universidad de Navarra; otro al año de su fallecimiento en 2014, en red coordinado en la Universidad de Málaga[16]; uno más en 2014 en Colombia coordinado con la Universidad de la Sabana, también como homenaje al año de

[16] Fruto de esas Jornadas se ha editado por García González, J. A. (ed.), *Escritos en memoria de Leonardo Polo*, v. I: ser y conocer y v. II: Persona y acción, Cuadernos de Pensamiento español, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2014. Que incluyen veintidós de las intervenciones en el Simposio internacional sobre la filosofía de Leonardo Polo, jornada en el primer aniversario de su fallecimiento (Málaga, 8.II.2014).

su fallecimiento; y los dos Congresos organizados por IAPA (International Association for Philosophical Anthropology), con sede en Washington, D.C.: el primero en septiembre de 2014 en la sede del IESE de la Universidad de Navarra en Madrid, y el segundo en Varsovia-Polonia en Agosto 2016.

Desde el año 1999 viene publicándose *Studia Poliana*, una revista de investigación especializada sobre el pensamiento de Leonardo Polo, dirigida por Ángel Luis González –hasta su reciente fallecimiento, mayo de 2016– y editada por la Facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra: "Al ser muchos los interesados en su filosofía, hemos decidido dar continuidad al Boletín, que tendrá una periodicidad anual; constará como es lo habitual, de artículos, notas y reseñas de las obras de Polo y de otros trabajos que versan de manera directa sobre el pensamiento poliano o tienen en él su punto de inspiración. Uno de nuestros objetivos es tener informados a los distintos colegas que están interesados en los estudios polianos de todas los investigaciones que se realizan"[17]. Son ya más de ochenta los investigadores que han colaborado en esta revista. Asimismo, el Instituto de Estudios Filosóficos Leonardo Polo (IEFLP), con sede en Málaga, ofrece información sobre las actividades del Instituto, sustenta la revista en-línea *Miscelánea poliana* de pre-publicaciones relacionadas con el pensamiento de don Leonardo, e incluye bibliografía actualizada de y sobre Polo. El Leonardo Polo Institute of Philosophy, South Bend, USA edita desde 2014 el *Journal of Polian Studies* con artículos en lengua inglesa sobre su pensamiento y traducciones de algunas de sus conferencias; y finalmente la publicación en línea de la *Revista Estudios Filosóficos Polianos* emprendida desde el Centro de Estudios Raffaella Cimatti en San Juan, Argentina, también desde 2014. Estos simples datos reflejan que estamos ante un pensador que puede pasar por un clásico de la filosofía del s. XX. De todos modos y para hacer honor al pensamiento del autor, debemos decir que en un filósofo lo más importante no es la cantidad, sino la profundidad.

1.1.1. RECORRIDO INTELECTUAL Y BIOGRÁFICO

Señalaremos los momentos que consideramos más relevantes. Sus estudios de enseñanza primaria los realiza en el Liceo Francés. En el año 1936 cursa el ingreso en el bachillerato en Madrid. Terminada la guerra civil española, la familia regresa a Madrid, a excepción del padre, que se ve obligado a exiliarse, primero en Nicaragua y más tarde en Chile, donde muere en 1946[18].

De regreso a Madrid, Leonardo Polo prosigue sus estudios de bachillerato en el Instituto Cardenal Cisneros. De su época de bachiller recuerda la lectura de la *Filosofía Fundamental* de Jaime Balmes. Contaba entonces 15 años. La

[17] GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., "Presentación", *Studia Poliana*, 1, 1999, p. 7.
[18] Cfr. FRANQUET, M. J., "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 29, p. 303, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.

idea básica que saca de esta obra es la importancia de los primeros principios, y que éstos no pueden ser únicos.

La importancia que da a los primeros principios hace que, en aquellos años, al leer la *Suma Teológica* de Tomás de Aquino, y en concreto la *quaestio* 45, que presenta la *creación* como una *relación accidental*, Leonardo Polo piense que Tomás de Aquino puede ser corregido o ampliado en este punto, pues si la creación tiene que ver con lo primero, si es *extra nihilum*, si el ser creado es el ser en cuanto ser, entonces la relación con el Creador no puede ser un accidente, sino una relación de principios.

Sin embargo, Leonardo Polo es, como él suele decir, "un tomista en cierto modo rebelde y en cierto modo continuador"[19]. Las referencias a Tomás de Aquino son numerosas en sus escritos. Defiende con firmeza, la relación entre su hallazgo del *límite mental* y la distinción real tomista de esencia y ser: "Si la distinción real fue advertida por Tomás de Aquino, tuvo que abandonar el límite, aunque de eso no haya hablado. Pero si Tomás de Aquino conoció el acto de ser sin abandonar el límite, si lo conoció intencional o nocionalmente, no lo entendió como lo entiendo yo"[20].

Otro autor al que leyó por aquella época es Ortega. También a Zubiri, en concreto: *Naturaleza, Historia y Dios*, en la primera edición del año 42.

Una vez concluido el bachillerato en 1945, con 19 años, y tras obtener premio extraordinario en el examen de Estado, decide estudiar Derecho. En esta decisión influyen razones familiares. "Años posteriores a la licenciatura, y ya con una clara opción por la investigación, sus lecturas se centran en la *Filosofía del Derecho* de Hegel, *Ser y Tiempo* de Heidegger, *Crítica de la Razón Práctica* de Kant, algunos escritos de Aristóteles y de Leibniz, la *Ética* de Espinoza, etc. Por otra parte, empieza la carrera de filosofía, que por aquel entonces estaba estructurada en dos cursos de comunes y tres de especialidad"[21].

En la primavera de 1950 cae en la cuenta del *límite mental*. La detectación del límite fue una intuición expresa. Según cuenta: "eso se me ocurrió de repente, y punto. Estaba pensando acerca del pensar y el ser, y cómo tenía que ver el ser con el pensar; entonces me di cuenta de que al ser no podíamos llegar mientras no se abandonara la suposición del objeto, porque la suposición hace que el objeto sea limitado y un conocimiento limitado no puede ser un conocimiento del ser si éste se toma en sentido trascendental"[22].

Los años romanos, de 1952 al 1954, son años de lectura, de pensar intensamente y, sobre todo, de escribir. La filosofía alemana, Kant y los románticos, así como Hegel y Heidegger, cuyo primer contacto pertenece a los años juveniles, están presentes en esta época. Y también autores como Marechal, Gilson, etc. Ciertamente, con la difusión de la obra de Heidegger

[19] *Ibíd.*, p. 303.
[20] CRUZ, J., "Filosofar hoy. Entrevista con Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 25, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, p. 22.
[21] FRANQUET, M. J., "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", p. 305.
[22] Ibíd.

muchos tomistas pensaron que lo que éste llamaba la *diferencia ontológica*, la diferencia entre ser y ente, podía asimilarse a la distinción real tomista.

En este punto Leonardo Polo nunca estuvo de acuerdo: "eso no se puede mantener exactamente porque Heidegger no conoce bien a Tomás de Aquino, sino a Escoto y la línea escotista es una modificación de la interpretación que hace Tomás de Aquino de Aristóteles; la postura de Tomás de Aquino es irreconocible en la línea de Escoto. Como estas dos líneas están bastante mezcladas en la filosofía escolástica, eso ha dado lugar a unas ambigüedades notables... No se puede decir, me parece, que Heidegger repite el descubrimiento de la distinción real... La objeción de Heidegger frente al idealismo es que es absolutamente imposible conseguir la identidad del sujeto con el objeto, de modo que, habría incluso que decir, que si el yo no se conoce existiendo, de manera que el conocer lo haga existir, no se conoce bien o de manera adecuada. No cabe un conocimiento intencional del yo, porque al yo le es tan característico el existir, que si se le quita deja de ser yo. Dicho de otra manera: el yo no es una esencia, sino que es existencia; por lo tanto, un conocimiento esencial del yo no es nada"[23].

A partir de sus lecturas de Heidegger, de la preocupación de éste por el 'existente', de su crítica al idealismo y de la propuesta heideggeriana, Leonardo Polo descubre el carácter de *además*. El existente, la persona, es *además*, y esto –sostiene– no lo ha visto Heidegger.

Entre 1952-54, más que ampliar los estudios filosóficos, Leonardo Polo se dedicó a perfilar su hallazgo, esta vez en un contexto distinto, Roma. Fruto de esos años es el volumen *La distinción real*, todavía inédito. En 1954 vuelve de la ciudad eterna y se incorpora a la Universidad de Navarra, donde fue uno de los fundadores de la Facultad de Filosofía en 1956[24]. Prosiguió sus estudios filosóficos en la Universidad Central de Madrid como alumno libre. En 1959 –a sus 33 años– obtuvo la licenciatura en filosofía en la Universidad de Barcelona. En 1961, con 35 años, y bajo la dirección de D. Antonio Millán Puelles, obtuvo el doctorado de filosofía en Madrid[25] con una investigación sobre Descartes[26]. En ésta da una visión distinta sobre la filosofía cartesiana, presentándola como voluntarista, frente a lo común de los manuales españoles que la consideran racionalista. En una visita a Pamplona de Ricoeur en 1967,

[23] POLO, L., *La distinción real*, pro manuscripto, citada en M. José Franquet, "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 29, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, p. 307.

[24] Cfr. FRANQUET, M. J., "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 29, 2, 1996, pp. 303-322. Cfr. de la misma autora: "Semblanza bio-bibliográfica", *Anuario Filosófico*, 25, 1, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 15-25.

[25] Su tesis doctoral fue publicada bajo el título *Evidencia y realidad en Descartes*, Madrid, Rialp, 1963; 2ª ed., Pamplona, Eunsa, 1996. Actualmente está en *Obras Completas*, Serie A, Vol. I, Eunsa, Pamplona, 2015. A ese libro se debe, en buena medida, el cambio de paradigma interpretativo de la obra cartesiana, pues si hasta la fecha ese pensador francés era considerado como el padre del racionalismo, con esa obra poliana se descubre que la clave del cartesianismo es el voluntarismo.

[26] Cfr. FRANQUET, M. J., "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", p. 308.

preguntó por Polo, ya que le había sorprendido que un filósofo español hubiera dado esa interpretación de Descartes[27]. En 1963 se publica su tesis con el título *Evidencia y realidad en Descartes*; con este trabajo obtuvo el premio Menéndez Pelayo del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. El autor considera este libro como un primer ensayo sobre la validez del método del *abandono del límite mental*.

En *El ser. Tomo I: la existencia extramental*[28] y *El acceso al ser*[29], publicados en el año siguiente, 1964, trata de abordar la *primera dimensión del abandono del límite mental*, esto es, la existencia extramental. Trata de modo axiomático el ser principial y afirma que el tema de la metafísica no es otro que el de los tres primeros principios trascendentales: el principio de causalidad, el principio de no contradicción y el principio de identidad. La exposición, un tanto abrupta, en la que los temas van apareciendo sin verdadera preparación, así como su novedad, desconcertaron a un público acostumbrado a un estilo más escolástico y a una temática más 'convencional'. Pocos aceptaron este nuevo método de afrontar las grandes cuestiones filosóficas y, al no comprender la nueva propuesta, muchos la tildaron de hegeliana o incluso de poco 'ortodoxa'. Menos aún fueron los que intuyeron que en el pensamiento de Leonardo Polo había algo de interés. Pero era una reacción esperada: "ninguna cosa que se dice por primera vez suele tener eco hasta bastantes años después si eso no entra dentro de la tópica general"[30].

La escasa acogida en el ámbito filosófico de aquellos trabajos fue quizá uno de los motivos por los que Leonardo Polo no publicó, como tenía previsto, *El ser* II y *El ser* III, en los que se hubiera tratado de la esencia extramental y del ser y la esencia humana. Como él suele decir, "eso de que soy un filósofo hegeliano me ha perseguido hasta el 83"[31], y agrega también: "Como anécdota, se puede comentar que algunas personas han sostenido que dependo de Hegel. Sin embargo, si bien es verdad que me he ocupado de ese autor, nunca he sido hegeliano"[32]. Sin embargo, no abandonó Leonardo Polo su proyecto filosófico.

---

[27] Cfr. *Ibíd.* Continúa el texto: "La conversación con Ricouer no tuvo lugar, pues en esas fechas Leonardo Polo ocupaba ya la cátedra de Fundamentos de Filosofía en Granada, que había obtenido por oposición en 1966".

[28] POLO, L., *El ser I: La existencia extramental*, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen III, Eunsa, Pamplona, 2015. Este libro versa sobre los *actos de ser* extramentales, es decir, los *primeros principios*, el acto de ser del universo físico, el acto de ser divino, y la dependencia del primero respecto del segundo. La redacción es de difícil lectura y de áspera comprensión.

[29] POLO, L., *El acceso al ser*, Pamplona, Eunsa, 1964, 2ª ed, 2004. Actualmente en *Obras Completas*, Serie A, Vol. II, Eunsa, Pamplona, 2015. Se trata de una propedéutica expositiva del método por Polo descubierto; procedimiento que permite acceder de un modo más preciso, tanto a los *actos de ser* (extramentales y personal), como a sus respectivas *esencias*. Su redacción, como el propio autor ha confesado, es abrupta y un poco críptica. Con todo, en ese libro se halla en germen todo el posterior desarrollo de su filosofía.

[30] POLO, L., *Conversaciones*, pro manuscripto, Franquet, M. J., Trayectoria intelectual, p. 313

[31] *Ibíd*, p. 314.

[32] POLO, L., *Antropología* I, Introducción, 1999, p. 5. Y también POLO, L., *Introducción a Hegel*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2010.

Su actitud intelectual siempre ha sido la misma: avanzar en el diálogo, y profundizar en el método: "las discrepancias han de transformarse, para mantenerlas con todo rigor, en una discusión acerca de la suficiencia del método"[33].

En 1966, obtuvo la cátedra de Fundamentos de Filosofía en la Universidad de Granada, a sus 40 años. De ese periodo son los inéditos *Estudio sobre la causalidad* y *Estudio sobre la objetualidad*. Tras dos años de estancia en Granada, en 1968 vuelve a Pamplona. Toma a su cargo la enseñanza de distintas materias: historia de la filosofía, ética, fundamentos de filosofía, psicología, filosofía del conocimiento, etc. Sin duda la actividad docente de Leonardo Polo en la Universidad de Navarra ha sido intensa.

Él ha mantenido siempre su planteamiento primero sobre la *detectación* del *límite mental* y su *abandono*: "Toda la atención inicial de nuestro filósofo es largamente mantenida durante sus primeros libros, y aun en los recientes, sobre este punto, para irlo describiendo por un procedimiento parecido a la espiral que da vueltas, y que cada vez se acerca más al centro en torno al que gira"[34]. Todo este tiempo ha servido para afianzar sus planteamientos, con mayor serenidad y afán de expresarlos con mayor claridad, mientras intenta continuamente perfilar bien sus contornos. "El resultado de esta larga observación sobre el objeto de pensamiento termina arrojando una caracterización que puede resumirse en algo sencillo: no se puede pensar el pensar, porque, cuando creo haberlo pensado, ya no es el pensar con el que pienso. Este carácter de la presencia mental es algo que el propio pensamiento no puede superar, porque se 'escurre' siempre de ser captada por él: es su propia presencia, y se denomina *límite* del pensamiento"[35].

En los años setenta y ochenta dicta las clases de *Teoría del conocimiento*. "Al enfrentarse a esta materia descubrió una alternativa capaz de hacer avanzar el hallazgo y desarrollo del abandono del límite mental"[36]. ¿Qué novedad o qué hallazgo permite la exposición del proyecto del *abandono del límite mental* en el marco de la filosofía del conocimiento? "El *abandono del límite mental* es la continuación obvia del estudio del conocimiento en el punto en que Aristóteles lo dejó"[37]. El *abandono del límite mental* va más allá del planteamiento aristotélico e incluso del tomista. El tema del intelecto agente, de los hábitos cognoscitivos, de la explicitación conceptual y judicativa, etc., van más allá de lo alcanzado explícitamente por ellos. "Para Polo, muchos son los pensadores de todas las épocas que han detectado el límite (Agustín de Hipona, Tomás de Aquino, Descartes, Kant, Kierkegaard, Wittgenstein, etc.) pero ninguno en

[33] POLO, L., "Prólogo" a I. FALGUERAS, *La res cogitans en Espinosa*, Eunsa, Pamplona, 1976, pp. 14-15.
[34] YEPES, R., *Qué es eso de la filosofía. De Platón a hoy*, Barcelona, Drac, 1989, pp. 141-142.
[35] Ibíd.
[36] FRANQUET, M. J., *Trayectoria intelectual de Leonardo Polo*, p. 319.
[37] POLO, L., *Hegel y el posthegelianismo*, Asociación La Rábida-Universidad de Piura, Piura, 1985, p. 14.

condiciones tales que lo haya podido abandonar para pasar a modos superiores de conocer"[38].

El nuevo método poliano ha sido escasamente tenido en cuenta hasta casi medio siglo después, cuando su filosofía comienza a ser relativamente conocida en algunos ambientes filosóficos. La causa de ello puede ser doble: de una parte, –como ya se ha anotado– la exposición abrupta y de difícil comprensión que presentan las primeras publicaciones polianas; de otra, el haber sido mal entendidas y asimiladas a otros planteamientos modernos (cartesianos, hegelianos, heideggerianos, etc.). Por eso, las obras polianas previstas como continuación de las primeras, a saber, *El ser. Tomos II, III y IV*, no vieron la luz hasta muy tardíamente, y ello bajo otro título. *El ser. Tomo II*, *La esencia extramental*, está tratado, en concreto, en el volumen IV de su *Curso de teoría del conocimiento*[39]. *El ser. Tomo III, La existencia humana*, se investiga en su primer volumen de *Antropología trascendental*; y *El ser. Tomo IV*, *La esencia humana*, se estudia en el segundo tomo de esa antropología, ambos de reciente aparición[40].

Polo es un filósofo *realista*, de inspiración netamente aristotélica, como él declara. También se podría decir que es un tomista a su manera, porque, a la par que rebelde, es continuador de Tomás de Aquino en metafísica, ética, teoría del conocimiento, etc. y, sobre todo, en antropología, pues aprovecha la distinción real tomista entre *actus essendi* y *essentia* aplicándola a esta disciplina y desarrollándola enormemente. Gran conocedor de la historia de la filosofía (en todas las etapas del pensamiento occidental), y de sus autores más relevantes[41], tal vez su semblanza más ajustada pase por manifestar que amplía el realismo en sus puntos nucleares[42].

---

[38] SELLÉS, J. F., "Estudio introductorio: en torno a la distinción real entre persona y el yo en el ser humano", en POLO, L., *El yo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 170, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, p. 17.

[39] POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, IV. Primera parte, Pamplona, Eunsa, 1994. Segunda parte, Eunsa, Pamplona, 1996.

[40] Cfr. Actualmente todas estas obras del autor se encuentran en las Obras Completas, excepto el Tomo IV de Teoría del Conocimiento. POLO, L., *La Antropología trascendental,* en *Obras Completas*, Serie A, Volumen XV, Eunsa, Pamplona, 2016, *El acceso al ser*, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen II, Eunsa, Pamplona, 2015; *El ser I: la existencia extramental*, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen III, Eunsa, Pamplona, 2015; Curso de teoría del conocimiento, I, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen IV, Eunsa, Pamplona, 2015; Curso de teoría del conocimiento, I, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen IV, Eunsa, Pamplona, 2015; Curso de teoría del conocimiento, II, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen V, Eunsa, Pamplona, 2016 y Curso de teoría del conocimiento, III, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen VI, Eunsa, Pamplona, 2016.

[41] SELLÉS, J.F., "Un descubrimiento trascendental de Leonardo Polo", en *Miscelánea Poliana. Revista de prepublicaciones del Instituto de Estudios Filosóficos Leonardo Polo (IEFLP)*, 2001. Obtenido online en febrero de 2014: http://www.leonardoPolo.net/textos/sellesPolo.htm, indica que "Los pensadores más citados en sus obras son, por orden cronológico, los siguientes: Parménides, Platón, Aristóteles, Plotino, San Agustín, Avicena, Averroes, San Anselmo, San Buenaventura, Sto. Tomás, Escoto, Eckhart, Ockham, Maquiavelo, Descartes, Spinoza, Leibniz, Newton, Hume, Kant, Fichte, Schelling, Hegel, Feuerbach, Marx, Comte, Dilthey, Kierkegaard,

Polo es un pensador profundo, insólito para la época de crisis filosófica en la que le ha tocado vivir; un filósofo que acepta la verdad venga de donde viniere, que estudia desde dentro las tesis más relevantes de los filósofos más notables (a los que siempre interpreta '*in melius*'), descubriendo sus implicaciones, sin ceder por ello en lo más mínimo al eclecticismo, pues no tiene reparo en corregir los errores, tanto de pensadores clásicos griegos y medievales, como de modernos y contemporáneos, cuando la ocasión lo requiere[43]. De ninguna manera es un especialista, en el sentido técnico de la palabra, aunque trate muy esmeradamente de las diversas materias, sino que tiene una visión global poco común, capaz de integrar las diversas ramas de la filosofía.

En cuanto a la recepción poliana de la tradición filosófica, de entre los griegos el autor más criticado por Polo es Platón y el más aceptado Aristóteles. De los medievales, el más enjuiciado es Ockham, y el más tenido en cuenta Tomás de Aquino. De los modernos, Hegel es el más corregido[44], y tal vez sea Descartes de quien más aprovecha las aporías que plantea su filosofía. De los contemporáneos, es seguramente Heidegger el más continuado en el modo de exponer la filosofía, a la par que es el que más reproches recibe respecto del tratamiento de la temática filosófica. En cuanto a nuestra época, llamada *postmoderna*, Polo más que criticar directamente a alguno de sus representantes, se centra en quien –según él– más ha influido en ellos, a saber, Nietzsche[45]. Pero esas críticas suponen el haberse tomado muy en serio a sus tesis filosóficas.

Por lo que respecta a su obra antropológica, los libros publicados hasta la fecha son los siguientes: *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*[46] es una

---

Schopenhauer, Nietzsche, Brentano, Bergson, Weber, Husserl, Heidegger, Wittgenstein, Freud, Scheler, Sartre, Jaspers y Zubiri".

[42] Cfr. sobre la ampliación del realismo en Polo: YEPES, R., "El realismo filosófico de Leonardo POLO", *Nuestro Tiempo*, 411, 1988, pp. 114-143; GARCÍA, J., "Nociones básicas de la filosofía en el pensamiento de Leonardo Polo", *Futurizar el presente*, Málaga, Universidad de Málaga, 2003, pp. 131-143; "Sobre el realismo de Leonardo Polo", *Philosophica*, 1992, pp. 255-263; SELLÉS, J. F., "La extensión de la axiomática según Polo", *Studia Poliana*, 2, 2000, pp. 72-113; MURILLO, J. I., "Distinguir lo mental de lo real", *Studia Poliana*, 1, 1999, pp. 59-82; CASTILLO, G., "El incremento de la filosofía sobre lo temporal y lo intemporal", *Studia Poliana*, 5, 2002, pp. 103-122. FALGUERAS denomina a esta ampliación "realismo trascendental" en "Realismo trascendental", *Futurizar el presente*, pp. 36-92; Cfr. asimismo de este autor: *Esbozo de una filosofía trascendental (I)*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 36, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1996.

[43] Cfr. YEPES, R., "Leonardo Polo y la Historia de la Filosofía", *Anuario Filosófico*, 25, 1, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 101-124; FALGUERAS, I., "Realismo trascendental", en *Futurizar el presente*, pp. 35-92.

[44] Cfr. POLO, L., *Hegel y el posthegelianismo*, Pamplona, Eunsa, 2ª ed, 1999.

[45] Cfr. POLO, L., *Nietzsche como pensador de dualidades*, Pamplona, Eunsa, 2005. Cfr. asimismo: VEGA, M., "El soporte cognoscitivo de la filosofía en la postmodernidad", *Anuario Filosófico*, 29/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 1061-1075.

[46] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Rialp, Madrid, 2003. Actualmente en *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016.

introducción accesible y amena a las grandes cuestiones humanas; *Presente y futuro del hombre*[47] es un estudio sobre las diversas interpretaciones del hombre a lo largo de la historia de la filosofía, pero en la última lección realiza una sintética presentación de su propuesta antropológica; *Sobre la existencia cristiana*[48] es una recopilación de 6 artículos extensos sobre temas que aúnan hallazgos antropológicos con verdades pertenecientes a la revelación cristiana; *La persona humana y su crecimiento*[49] recoge 10 artículos sobre diversos temas antropológicos; *Antropología de la acción directiva*[50] es un trabajo escrito en colaboración con Carlos Llano en el que se describe cómo un modo adecuado de dirección y gestión de empresas responde a una visión correcta del crecimiento humano gracias a los hábitos de la inteligencia y a las virtudes de la voluntad; *La voluntad y sus actos* (I y II)[51], dos estudios sobre la voluntad humana en los que se atiende al estado nativo de esta potencia, a su activación por la sindéresis, a su relación con el fin último, a la ayuda que presta la inteligencia, y a su crecimiento virtuoso; dos publicaciones recientes sobre la *libertad*[52]. *Filosofía y Economía*[53]es un libro en el que se reúnen 14 trabajos de Leonardo Polo –muchos de ellos ya publicados en lugares dispersos, pero ahora reunidos–, que se han agrupado en tres grandes partes: 'Bases antropológicas de la economía', 'Sociedad y empresa' y 'Ética y empresa'[54]. *Antropología de la acción Directiva,* es, junto con otros artículos publicados y otros inéditos, un trabajo sobre la acción directiva y la economía con una visión superadora. Es destacable que Polo aborda cada uno de los asuntos económicos o de gestión empresarial buscando siempre recuperar la prioridad de la persona respecto de su manifestación esencial. En su dinámica intelectual se encuentra

[47] POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1993. Actualmente en *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016.
[48] POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1996. *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016.
[49] POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa, 1996. Actualmente en *Obras Completas*, Serie A, Volumen XIII, Eunsa, Pamplona, 2015.
[50] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, 1997.
[51] POLO, L., *La voluntad y sus actos* (I y II), Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, nn. 50 y 60, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona,1998.
[52] POLO, L., *La libertad trascendental*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 178, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona; *Lo radical y la libertad*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 179, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.
[53] POLO, L., *Filosofía y economía*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XXV, 2015.
[54] Comenta SELLÉS, J. F., *Filosofía y Economía*, Prólogo a la 1ª ed., Eunsa, Pamplona, 2012, p. 25 que el libro "guarda la tónica ascendente de todos los temas tratados por Polo en esta publicación: se parte de cualquier asunto humano manifestativo, la empresa, por ejemplo. A continuación se buscan sus características, su situación, si es de crisis o de desarrollo, las causas de la misma, las propuestas de solución o de mejora. Para ello se conecta la faceta laboral de la empresa con una dimensión del hombre más intrínseca: la ética. Y al final, se busca la fundamentación de la ética en la Antropología que POLO llama 'trascendental', es decir, la que alcanza a saber los rasgos distintivos de la intimidad humana, los cuales están constitutivamente abiertos a Dios y son incomprensibles sin él. En suma, la solución ante cualquier problema siempre está en la persona, ya que ésta no está desvinculada del ser divino".

una exigencia interna que tiene origen en su preocupación por la persona. Es la persona la que, como realidad abierta, libre y naturalmente social se enfrenta al mundo de una manera específica: como ser que tiene con los otros (en alteridad), que se enfrenta creativamente al mundo y a sus propias necesidades, ya que mediante su acción da, abre, como ser aportante, activo emprendedor[55]. *Epistemología, creación y divinidad*[56] es el primer libro que se publica tras la muerte de Leonardo Polo en febrero de 2013. Fue el último que compuso y corrigió durante sus últimos meses de vida. En el Prólogo explica Sellés en que este libro es "un resumen de la filosofía de Leonardo Polo, en el que se incluye, además, su visión acerca de algunos misterios centrales de la revelación cristiana"[57]. Polo expresa la idea de fondo del libro así: "Este libro es, en cierto modo, una recapitulación de mi filosofía orientada hacia la cristología"[58].

Algunos rasgos de su antropología también se pueden descubrir en los artículos que no conforman alguno de los libros descritos más arriba. De ese estilo son los títulos que siguen: "Conocimiento y trabajo"[59], "El descubrimiento de Dios desde el hombre"[60], "El hombre como hijo"[61], "El hombre en la empresa: trabajo y retribución"[62], "El hombre en nuestra situación"[63], "Fenomenología del despertar"[64], "La amistad en Aristóteles"[65], "La coexistencia del hombre",[66] "La esperanza"[67], "*Libertas trascendentalis*"[68], "Lo intelectual y lo inteligible"[69], "Los límites del subjetivismo"[70], "Sobre el

[55] Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 12.
[56] POLO, L., *Epistemología, creación y divinidad*, en Obras Completas, Serie A, Vol. XXVII, 2015.
[57] *Ibíd.*, SELLÉS, J. F., en el *Prólogo*, 1era edición de *Filosofía y Economía*, p. 14.
[58] *Ibíd.*, p. 17.
[59] POLO, L., "Conocimiento y trabajo", en VV. AA., *II Reunión Internacional sobre la empresa y el trabajo en la sociedad del conocimiento*, Servicio de Documentación del Seminario Permanente Empresa y Humanismo, 8, Pamplona, Universidad de Navarra, 1988, pp. 45–48.
[60] POLO, L., "El descubrimiento de Dios desde el hombre", *Studia Poliana*, 1, 1999, pp. 11-24; traducción italiana en *Dio e il senso dell'esistenza umana*, ed. Luis Romera, Armando Editore, Roma, 1999, pp. 89-100.
[61] POLO, L., "El hombre como hijo", *Metafísica de la familia*, ed. Juan Cruz, Pamplona, Eunsa, 1995, pp. 317-325.
[62] POLO, L., *El hombre en la empresa: trabajo y retribución*, Cuadernos Empresa y Humanismo, Universidad de los Andes, 1990, pp. 27-35.
[63] POLO, L., "El hombre en nuestra situación", *Nuestro Tiempo*, 295, 1979, pp. 21-50.
[64] POLO, L., "Fenomenología del despertar", *Anuario Filosófico*, 27/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1994, Pamplona, pp. 677-682.
[65] POLO, L., "La amistad en Aristóteles", *Anuario Filosófico*, 32/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999, pp. 477-485.
[66] POLO, L., "La coexistencia del hombre", *El hombre: inmanencia y trascendencia*, Actas de las XXV Reuniones Filosóficas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, Vol. 1, 1991, pp. 33-47.
[67] POLO, L., "La esperanza", *Scripta Theologica*, 30/1, 1998, pp. 157-164.
[68] POLO, L., "Libertas trascendentalis", *Anuario Filosófico*, 26/3, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1993, pp. 703-716.
[69] POLO, L., "Lo intelectual y lo inteligible", *Anuario Filosófico*, 15, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1982, pp. 103-132.

origen del hombre: hominización y humanización"[71], "Un punto de partida para el planteamiento de la existencia humana"[72], etc. Y por último, una serie de artículos publicados que están vinculados al tema de la universidad. En varios casos, han sido conferencias inaugurales en La Universidad de Piura, Perú, o con motivo de algún homenaje, todos ellos para plantear este tema con un afán de búsqueda de los supuestos básicos de la universidad para lograr la solución a su crisis siempre utilizando el mismo proceder[73]. Estos son "La crisis de la Universidad"[74], "Universidad y Sociedad"[75], "La Institución Universitaria"[76], "El profesor universitario"[77], "Mi encuentro con la Rábida"[78], "Conferencia sobre la Universidad de Navarra"[79], "Discurso con ocasión de recibir la medalla Carlos III"[80].

Pero, sin duda alguna, los dos volúmenes de su obra antropológica cumbre son los que se corresponde con el actual volumen de *La Antropología trascendental*. La primera parte está dedicada a la *persona* humana, es decir, a los entresijos del *acto de ser* personal. En él se procede a una ampliación de los trascendentales clásicos y a la exposición de su hallazgo de los trascendentales personales: la *coexistencia*, la *libertad*, el *conocer* y el *amar* personales[81]. La

[70] POLO, L., "Los límites del subjetivismo", *Nuestro Tiempo*, 273, 1977, pp. 5-22.
[71] POLO, L., "Sobre el origen del hombre: hominización y humanización", *Revista de Medicina de la Universidad de Navarra*, 39, 1994, pp. 41-47.
[72] POLO, L., "Un punto de partida para el planteamiento de la existencia humana", *Memorias del XII Congreso Internacional de Filosofía*, México, 3, 1963, pp. 307-315.
[73] Cfr. Lo que explica el profesor Sellés vinculado con la empresa como ejemplo pero que se aplica a cualesquiera de los asuntos que se planteara, en este caso la Universidad: "la tónica ascendente de todos los temas tratados por Polo…: se parte de cualquier asunto humano manifestativo, la empresa, por ejemplo. A continuación se buscan sus características, su situación, si es de crisis o de desarrollo, las causas de la misma, las propuestas de solución o de mejora. Para ello se conecta la faceta laboral de la empresa con una dimensión del hombre más intrínseca: la ética. Y al final, se busca la fundamentación de la ética en la Antropología que Polo llama 'trascendental', es decir, la que alcanza a saber los rasgos distintivos de la intimidad humana, los cuales están constitutivamente abiertos a Dios y son in-comprensibles sin él. En suma, la solución ante cualquier problema siempre está en la persona, ya que ésta no está desvinculada del ser divino". SELLÉS, J. F., Prólogo de *Filosofía y economía*, p. 25.
[74] POLO, L., "La crisis de la Universidad", en *Universidad en crisis*, Sevilla, Prensa Española, 1969.
[75] POLO, L., "Universidad y sociedad", en VV.AA., *José María Escrivá de Balaguer y la universidad,* Pamplona, Eunsa, 1993, pp. 187-196.
[76] POLO, L., "La institución universitaria", en *El profesor universitario*. Piura, Perú, Universidad de Piura, 1996.
[77] POLO, L., *El profesor universitario.*
[78] POLO, L., "Mi encuentro con la Rábida", en Fernández Rodriguez, F. (coord.), *El Espíritu de la Rábida*, Aedos, Madrid, 1995, pp. 760-762.
[79] POLO, L., "Conferencia sobre la Universidad de Navarra", sin fecha exacta, curso 1996/97. Inédito en archivo.
[80] POLO, L., "Discurso con ocasión de la recepción Medalla Carlos III", *Studia Poliana*, 11, 2009, pp. 219-247.
[81] POLO, L., *Antropología trascendental*, I. *La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 1999 en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XV, Eunsa, Pamplona, 2015.

segunda parte del volumen está dedicada a la *esencia* de la persona humana[82], es decir, al *yo* (con sus dos dimensiones: *ver–yo* y *querer–yo*) y a las manifestaciones externas de la esencia humana a través del perfeccionamiento de la *inteligencia* con *hábitos* y de la *voluntad* con *virtudes* (historia, cultura, etc.) y el cuerpo.

Todos estos libros, y otros aún inéditos, forman un material ingente de reflexión acerca del ser humano, a partir del cual la *antropología trascendental* surge de una manera hasta cierto punto transparente y, en cualquier caso, con un valor inequívoco, pues "es por tanto en su antropología donde pisamos un terreno verdaderamente creador. Su metafísica pone las bases de una interpretación del ser humano hecha desde una perspectiva cristiana"[83].

Sus clases y sus publicaciones ofrecen también una visión atractiva de la historia de la filosofía[84], pues explica a cada autor desde dentro de su propia lógica y siempre procura ofrecer la mejor[85] interpretación posible de cada uno. "Se podrá discutir la réplica que da a los sistemas filosóficos estudiados, pero no cabe duda que da una réplica global a las cuestiones planteadas por Descartes, por Hegel, por Heidegger, hecha en su propio terreno, 'desde dentro'"[86]. Por otro lado, no olvida el análisis y el diagnóstico de la situación de la sociedad y de la cultura. "En su obra no encontramos sólo análisis de problemas concretos de la cultura, sino también un diagnóstico global de la sociedad actual. En la ya lejana fecha de 1967, por ejemplo, Polo publica un artículo llamado «Conciencia de la crisis en la cultura contemporánea», en la que situaba las causas de la crisis en cinco coordenadas"[87].

Además, cuenta con discípulos y continuadores. Sus discípulos llegan hasta el continente americano, donde Polo, después de desarrollar una extensa labor docente en ese continente, ha dejado una estela de continuadores, que han escrito profundas investigaciones. Hay discípulos de la primera hora, posteriores y recientes. Entre sus discípulos de primera época se cuenta Ignacio Falgueras. Luego siguieron algunos como Juan García, Urbano Ferrer, Fernando Múgica, Jorge Mario Posada, Ricardo Yepes, Fernando Haya,

---

[82] POLO, L., *Antropología trascendental*, II. *La esencia de la persona humana*, Pamplona, Eunsa, 2003. O ya en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XV, Eunsa, Pamplona, 2015. Están los dos tomos I y II en el mismo volumen.

[83] YEPES, R., *Qué es eso de la filosofía. De Platón a hoy*, p.144.

[84] "La visión que Polo nos da de la historia de la filosofía de los últimos siglos se remonta a la destrucción del valor universal del conocimiento que llevó a cabo Ockham al separar el intelecto y la voluntad, e incurrir en el nominalismo que limita el conocimiento a lo singular, y convierte a Dios en una voluntad y un poder absoluto, desvinculado del imperio de la verdad. La filosofía quedó así encerrada en un voluntarismo y una fragmentación que desde entonces no se ha logrado superar". *Ibíd*, p. 143.

[85] "Esta es siempre una crítica «meliorativa», como indica de manera expresa en la *Introducción*, y como incesantemente ha dicho en las clases de los alumnos y por escrito en sus libros, todos los autores deben ser siempre interpretados *in melius*; la crítica debería ser siempre superadora, no hecha nunca solamente en términos de oposición". GONZÁLEZ, A. L., *Prólogo* a POLO, L., *Nietzsche como pensador de dualidades*, Pamplona, Eunsa, 2005, p. 17.

[86] YEPES, R., *Qué es eso de la filosofía. De Platón a hoy*, p. 139.

[87] *Ibíd.*, p. 147.

Genara Castillo, Hector Esquer, Enrique Moros, Juan Fernando Sellés, etc. Y ulteriores han sido Santiago Collado, Salvador Piá, José Ignacio Murillo, entre otros. A través de ellos, de las recientes publicaciones y de la revista *Studia Poliana*, y las otras que están funcionando desde hace alrededor de cinco años, su filosofía está llegando a mucha gente de los cuatro puntos cardinales.

Ahora bien, es preciso dejar claro que no se trata de una escuela *stricto sensu*. Así ha dicho uno de ellos "somos polianos, no polistas"[88], es decir, filósofos que conocen el pensamiento de Polo y que éste les ayuda a filosofar, a recorrer nuevos caminos, a volver a pensar desde una nueva óptica cuestiones clásicas de la filosofía; pero no *polistas*, ya que ni siguen a un líder ni a una doctrina. Por supuesto, en este punto, siguen una de las inspiraciones centrales que caracteriza al pensamiento poliano: la apertura, su filosofía no es un sistema cerrado; sino un modo de pensar donde caben todas las verdades, vengan de donde vengan. El rigor, la racionalidad, la fundamentación última de lo que se dice son los valores con que se cuenta; se trata de que esté 'bien pensado', diría Polo.

1.2. PROPUESTA ANTROPOLÓGICA DE LEONARDO POLO [89]

La concepción poliana del *ser personal* –que arroja luz sobre la familia, la empresa, las demás instituciones humanas y sobre la persona humana– es un descubrimiento suyo de gran alcance que supone un añadido o ampliación a la antropología clásica griega y medieval. De la griega, porque la persona es más

[88] Cfr. FALGUERAS, I., "Poliano/Polista", *Studia Poliana*, 2, 2000, p. 195.

[89] Para realizar esta síntesis del Pensamiento de Leonardo Polo se ha trabajado con algunos escritos del autor en los cuales explica su propuesta: POLO, L., *La esencia del hombre*, capítulos 8, 9 y epílogo; *Presente y Futuro*, lección 7; *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*; *Introducción a la Filosofía*, lección 13; *Antropología trascendental planteamiento en I y II.* A, 1999-2003; Persona y Libertad, capítulo sobre Trascendentales, 2007. Además hemos trabajado con textos de algunos de los comentadores y estudiosos del pensamiento poliano, principalmente SELLÉS, J. F., "Claves del pensamiento de Polo", en Caballero Bono, J. L. (ed.), Ocho Filósofos contemporáneos. Diálogo filosófico, Sevilla, 2008, pp. 257-293. SELLÉS, J. F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo Polo", en SELLÉS, J.F. (ed.), Propuestas antropológicas del Siglo XX (II), Eunsa, Pamplona, 2007, pp. 329-352. Obtenido online 30/112015 http://www.leonardoPolo.net/textos/sellesPolo.htm; SELLÉS, J. F., en *Philosophica*. Encicolopedia Filosófica online, Voz: Leonardo Polo, obtenido online febrero 2014 http://www.philosophica.info/voces/POLO/POLO.html; GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "Nociones básicas de la Filosofía en el pensamiento de Leonardo Polo" en FALGUERAS-GARCÍA GONZÁLEZ-PADIAL (coords.), 2003: *Futurizar el presente. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Málaga, Universidad y García González, Juan A., 2008, *Y además. Escritos sobre la Antropología trascendental de Leonardo Polo*, San Sebastián, Edit. Delta; YEPES, R. *La Antropología trascendental de Leonardo Polo* en FALGUERAS-GARCÍA GONZÁLEZ-YEPES: El pensamiento de Leonardo Polo. Simposio sobre el pensamiento de Leonardo Polo (Pamplona 5-6.XI.1993). *Cuadernos del Anuario filosófico*, 11, Universidad de Navarra, Pamplona, 1994; CORAZÓN, R., *El pensamiento de Leonardo Polo*, Madrid, Rialp, 2011; CORAZÓN-GARCÍA-HAYA-PADIAL-SELLÉS, *La Antropología trascendental de Leonardo Polo*. II Conversaciones, Madrid, Unión editorial, 2009.

que 'tener'. De la medieval, porque el *ser* personal del que habla la medieval no lo distingue suficientemente del ser no personal. Además, toma el ser personal como un supuesto sin desvelar. Esto se puede entender porque los diversos pensadores han circunscripto casi exclusivamente a la descripción analítica y con mucho detalle de la esencia humana, esto es de la teoría de las facultades, de sus actos y objetos, etc. A diferencia de la visión de la antropología medieval, la antropología moderna y contemporánea tienen una concepción de la persona humana deficitaria, una pobreza inicial que hay que colmar, hipótesis que es netamente opuesta a la visión de Polo.

Como son diferentes concepciones antropológicas se busca que la elección por una u otra concepción no recaiga en un simplista optar sin más, sino que se logre discernir cognoscitivamente por qué entendemos más ajustada a la realidad del ser humano y superior la antropología de Polo[90]. Consideramos que esto se podrá apreciar en la tesis, por lo menos como una primera aproximación, pues se pretende que tras exponer el planteamiento y desarrollar los temas vinculados a la universidad, al docente universitario y a la empresa, el experto tenga el bagaje antropológico suficiente con el que pueda resolver en mayor medida que las antropologías precedentes los problemas vigentes en estos campos.

1.2.1 El método filosófico poliano [91]

Para adentrarse en la cuestión del método y entender con claridad este punto, es conveniente considerar que Leonardo Polo tiene una visión muy precisa de la historia del pensamiento, en concreto, de la filosofía clásica y de la modernidad. Los defensores de las ideas modernas han construido sus doctrinas casi de modo reactivo y opuesto a las doctrinas clásicas. Los detractores de la modernidad, en la contemporaneidad, han intentado volver a los planteamientos clásicos sin considerar las propuestas modernas. De estos últimos, algunos han intentado adentrarse en los planteamientos modernos, pero por lo general, lo han hecho por caminos críticos, extrínsecos a los recorridos.

---

[90] Una sencilla fundamentación de esta afirmación la expone SELLÉS, J. F., en su trabajo: "Sobre la disparidad de las Antropologías", *Espíritu*, LVI/136, 2007, pp. 281-291. Cfr. asimismo: "Convergencias y divergencias de las Antropologías del s. XX", *Miscelanea Comillas*, 65/127, 2007, pp. 707-720; "Leonardo Polo y las Antropologías del s. XX", *Miscelanea Poliana*, nº 25, 2009, pp. 1-11; "El límite noético de la Antropología fenomenológica", *Analogía,* XXIII/2, pp. 57-74.

[91] Cfr. ESQUER GALLARDO, H., *"El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo"*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, colección filosófica, 161, Eunsa, Pamplona, 2000; GARCÍA GONZÁLEZ, J.A., "*Allende el límite. Escritos sobre el abandono del límite mental propuesto por Leonardo Polo*", Monografía nº 5 de Miscelánea poliana y el IEFLP, Madrid, Bubok, 2011; GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "Presente y libertad. Exposición de la filosofía sobre el límite mental de Leonardo Polo", *Cuadernos del Anuario filosófico*, 252, Universidad de Navarra, Pamplona, 2015.

Como ya se ha indicado, Polo se autocalifica como un pensador realista, con aspiraciones a ampliar el pensamiento clásico. Sin embargo, valora los intentos modernos, aunque considere que son erradas sus respuestas. Para mostrar su error, la propuesta de Polo, consiste en afrontar los intentos modernos para repararlos, enlazándolos con las doctrinas clásicas, para ampliarlas. Y esto debe hacerlo para no dejar sepultada en el pasado a la filosofía perenne[92].

El método descubierto por Polo para acceder según un nuevo modo de conocer a los temas reales centrales (el *acto de ser* de universo, la *esencia* del universo, el *acto de ser* humano y la *esencia* humana) se denomina –como se ha adelantado– *abandono del límite mental*. Se entiende por *límite mental* el conocimiento operativo de la razón, es decir, ese modo de conocer que procede según operaciones inmanentes, las que, al conocer, forman un objeto[93]. El objeto pensado se conmensura con la operación inmanente, y el objeto es intencional respecto de lo real. De lo real se ha abstraído. Polo mantiene sobre este punto que el conocimiento operativo no es el más elevado, o bien, que se puede conocer de otro modo superior al que permite el conocimiento según el objeto mental. A las operaciones inmanentes Polo las denomina *presencia*, porque iluminan o forman el objeto, o también *haber*, porque son posesivas de objeto pensado; mientras que los objetos formados por ellas son *lo presentado*, lo *tenido*.

El conocimiento operativo (*objetivante*) es el usual o común entre los hombres, el que empleamos de ordinario, sobre todo en la vida práctica, porque formar un objeto, que está exento de las condiciones espacio–temporales, permite solucionar los problemas de la vida, es decir, los que comportan espacio y tiempo. Por tanto, no es que este modo de conocer sea negativo o perjudicial para el hombre, sino muy humano y favorecedor de la vida ordinaria[94]. Pero Polo declara que para conocer los temas que trascienden la

---

[92] "La monumentalidad doctrinal de la filosofía tradicional es su misma lejanía, cifra de su debilidad para ser nuestra metafísica. Entiéndase bien: no es que lo alcanzado por la investigación tradicional haya de considerarse periclitado, es que a nosotros nos es entregado como monumento, no como metafísica; y es así porque falta en los siglos intermedios el transmisor normal, es decir, por la ilegitimidad del proceso filosófico de estos siglos. La filosofía tradicional se ha quedado lejos, no nos llega de un modo eficaz, sino que hemos de ir nosotros a visitarla. Y al entrar en ella nos percatamos de que es, hogaño, un nido vacío. Y no porque carezca de expositores de altura –esto es lo de menos–, ni, insisto, porque esté toda ella "refutada", sino porque ha quedado detenida en lo que respecta a la altura histórica. Y esto sí que es una falta, precisamente la falta de perennidad". POLO, L., *El acceso al ser,* p. 378.

[93] Cfr. También ESQUER, H., *El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo*, Pamplona, Eunsa, 2000; PIÁ, S., "Sobre el límite mental. En torno a El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo de Héctor Esquer Gallardo", *Studia Poliana*, 3, 2001, pp. 177-185; GARCÍA, J. A., "El abandono del límite y el conocimiento", en FALGUERAS, I. / GARCÍA, J. A. / YEPES, R., *El pensamiento de Leonardo Polo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 11, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1994, pp. 27-60; POSADA, J. M., "Trascender la presencia", *Studia Poliana*, 2, 2000, pp. 9-50.

[94] Cfr. PIÁ, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la 'Antropología trascendental' de Leonardo Polo*, Pamplona, Eunsa, Parte Primera, cap. III, 2000;

vida ordinaria, es menester detectar que tal modo de conocer es un *límite* para la prosecución cognoscitiva. Para proseguir conociendo más de lo que permite ese nivel se debe detectar, por tanto, que ese nivel es limitado, y se debe detectar dicho límite en condiciones tales que quepa abandonarlo, y consecuentemente, superarlo por alguna de las maneras posibles[95].

Según Leonardo Polo el conocimiento operativo se detecta mediante el conocimiento habitual, pues considera que los hábitos son un conocimiento superior a los actos. El objetivo es, por tanto, *detectar*[96] el límite y así se podrá abandonar. Tal límite se puede abandonar por medio de determinados hábitos cognoscitivos: en concreto, por los *hábitos adquiridos* de la razón, y por medio de los tres hábitos innatos, que de inferior a superior son la *sindéresis*, el hábito de los *primeros principios* y el hábito de *sabiduría*. Por medio de los hábitos adquiridos de la razón superamos el conocimiento abstractivo y nos abrimos a conocer la *esencia* de la realidad extramental, la concausalidad física ó tetracausalidad. Por medio de la sindéresis, superamos la operación inmanente y conocemos los hábitos adquiridos de la inteligencia y las virtudes de la voluntad, es decir, la *esencia* humana. Por el hábito de los primeros principios abandonamos el límite mental y advertimos los *actos de ser* reales extramentales (el ser del universo, el ser divino y la dependencia de uno respecto de otro). Por medio del hábito de sabiduría, finalmente, alcanzamos el *acto de ser* personal propio y sus radicales (coexistencia, libertad, conocer y amar personales). Como el acto de ser personal permanece abierto al acto de ser de las demás personas creadas, (es *co-existencial* con ellas), también nos abrimos mediante él al acto de ser de las demás personas humanas.

Leonardo Polo describe este cuádruple abandono del límite mental de la siguiente manera: "¿qué se entiende en concreto por abandonar el límite del pensamiento? Estas cuatro cosas: 1) Despejar, apartar, el haber, para abrirse fuera. El tema accesible entonces es *la existencia extramental*. 2) Eliminar el haber de aquello que el haber nos da, para realizar plenamente la devolución. Este tema es la *esencia extramental.* 3) Dejar estar el haber, para superarlo y alcanzar "lo que es-además". Se trata ahora de *la existencia humana*. 4) Eliminar la reduplicación del haber, para llegar a su intrínseco carácter de *no-*

SANGUINETTI, J. J., "Presencia y temporalidad: Aristóteles, Heidegger, Polo", *Studia Poliana*, 3, 2001, pp. 103-126.

[95] "Para Polo, muchos son los pensadores que han detectado ese límite. En la antigüedad, por ejemplo, Aristóteles. En la Edad Media, sin duda, San Agustín y Sto. Tomás. En la Edad Moderna, Descartes, Kant, Hegel, etc. En la Contemporánea, Bergson es el que más lo detecta, pero también Heidegger, Wittgenstein, etc. Sin embargo, según Polo, en la historia de la filosofía dicho límite mental no se ha detectado en condiciones tales que quepa abandonarlo. Por eso, muchos de los pensadores citados, después de detectarlo, sucumben a él". SELLÉS, J. F., Un descubrimiento trascendental: La Antropología trascendental de Leonardo Polo, 6, 2001. Obtenido online febrero de 2014: http://www.leonardoPolo.net/textos/sellesPolo.htm

[96] Polo utiliza la palabra 'detectación' y no la castellana 'detección' (Cfr. En su libro *Evidencia y realidad*, pp. 260-270). Y en Piá, S., *El hombre como ser dual*, 49, 2001 indica que lo hace para expresar técnicamente el modo en que se manifiesta o detecta el límite del pensamiento.

sí-mismo. Es el tema de la esencia humana"[97]. Polo denomina numeralmente *primera, segunda, tercera y cuarta* a esas dimensiones del abandono del límite, siguiendo dicho elenco numérico[98]. No se trata de ningún orden de importancia, pues éste es el siguiente: *tercera, primera, cuarta y segunda*. En efecto, el acto de ser humano es superior a los actos de ser extramentales porque es personal y aquéllos no se advierten como tales. A su vez, estos distintos actos de ser son superiores a las esencias reales. De entre ellas es superior la esencia humana a la esencia del universo. Como el *método* cognoscitivo humano es proporcional a los *temas* reales conocidos, en la medida en que los temas son superiores, también los son los niveles cognoscitivos.

Explicitemos brevemente estas cuatro dimensiones. Si se detecta la operación inmanente, ya se está conociendo por encima de ella, porque ni ésta, ni ninguna otra instancia cognoscitiva, es autointencional o reflexiva[99]. De serlo, esto es, de conocer la operación inmanente a la vez al objeto pensado y a sí misma, no podría discernir entre ambos asuntos. Pero una vez detectada la

---

[97] POLO, L., *Evidencia y realidad,* p. 383.

[98] Dice VANNEY, C., *"*Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar*",* Conferencia dictada en el Congreso sobre Teoría del Conocimiento, Pamplona, septiembre-2016, 15. Obtenida online 24/02/2017: http://www.austral.edu.ar/filosofia/wp-content/uploads/2016/09/Ciencias-y-Filosofia.pdf "Como bien sabemos, en el abandono del límite mental Polo distingue cuatro dimensiones. La primera dimensión, que es la metafísica, permite advertir la existencia extramental: los primeros principios metafísicos (Cfr. POLO, L.: El Ser I: La existencia extramental. Pamplona: Eunsa, 1997). La segunda, la dimensión de la física filosófica o filosofía de la naturaleza, es la propia de la vía racional que explicita la esencia del universo: la principialidad dependiente o las cuatro causas predicamentales en tanto que concausales (Cfr. POLO, L.: Curso de Teoría del Conocimiento Tomo 1 a 4, Eunsa, Pamplona, 1984-1996). El sentido de la principiación es más profundo en metafísica que en física, porque los primeros principios están más allá de la causalidad. El acto de ser no pertenece al orden predicamental porque no significa sustancia, sino que es lo más primordial. Así, el abandono del límite en su primera dimensión accede al conocimiento de una amplia temática metafísica: la advertencia de la existencia extramental, la ordenación y comprensión de los trascendentales metafísicos, la distinción entre el acto de ser creado y el acto de ser increado como principios diversos, y la vigencia de los primeros principios entre sí.

Pero el abandono del límite mental no alcanza únicamente los grandes temas metafísicos, porque para Polo la metafísica y la Antropología se deben distinguir en el plano trascendental. Así, la tercera y la cuarta dimensión del abandono del límite mental son dimensiones antropológicas. La tercera alcanza el acto de ser personal humano (Cfr. POLO, L., *Antropología trascendental I: La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 1999) y la cuarta encuentra la esencia potencial de dicho acto de ser (Cfr. POLO, L., *Antropología trascendental II: La esencia de la persona humana*, Eunsa, Pamplona. 2003)".

[99] SELLÉS, J. F., explica en su escrito *Un descubrimiento trascendental*, 5, que "La tesis contraria a la poliana, es la que han sostenido muchos defensores de *la teoría reflexiva de la verdad*. Cfr, por ejemplo: BOYER, CH., "Le sens d´un texte de Saint Thomas: *De Veritate*, 1, 9", *Gregorianum*, 5, 1924, pp. 427-428; SEGURA, C., *La dimensión reflexiva de la verdad: una interpretación de Tomás de Aquino*, Pamplona, Eunsa, 1991; MILLÁN PUELLES, A., *La estructura de la subjetividad*, Madrid, Rialp, 1967, p. 179; CARDONA, C., *Metafísica de la opción intelectual*, Madrid, Rialp, 1969, pp. 51-53; FABRO, C., *Percepción y pensamiento*, Pamplona, Eunsa, 1978, p. 338; LLANO, A., *Metafísica y Lenguaje*, Pamplona, 1984, p. 179 y 181; etc.

operación que objetiva, se puede abandonar o no, y ello es de ejercicio libre. Alguien puede llevar a cabo libremente tal abandono sólo si no concede a la operación inmanente el excesivo e injustificado privilegio de ser el único o el más alto nivel cognoscitivo humano. Ahora bien, existen dos caminos para abandonar tal pseudo–prerrogativa: por vía del *objeto* y por vía del *acto*, es decir, de modo *trans–objetivo* y de modo *trans–operativo* o *trans–inmanente*.

En el primer caso, *trans–objetivamente* (abandonando el objeto), se abren dos campos de la realidad extramental que están más allá del objeto y que son irreductibles a objeto pensado, es decir, que no se pueden conocer formando un objeto mental de ellas: a) el *acto de ser* del universo físico y el *Origen* de éste, y b) la *esencia* del universo, o sea, las cuatro causas físicas. En efecto, ni los actos de ser reales extramentales ni la esencia o las causas físicas se pueden conocer a modo de objeto mental. Los primeros, porque los actos de ser no se puede abstraer. Las segundas, porque las causas no lo son aisladas, sino que son *concausas* entre sí o *ad invicem*[100], mientras que el objeto es *uno* (objetiva o analíticamente sólo se conoce lo uno).

En el segundo camino, *trans–operativa* o *trans–inmanentemente* (abandonando el acto) se descubren otros dos nuevos temas humanos que quedan más acá de la operación inmanente, a saber, a) el *acto de ser* humano o la *persona* humana, y b) su *esencia*. En efecto, el acto de ser personal no se puede abstraer, puesto que una persona es un espíritu, y éste, por definición, no se puede abstraer, ya que no es sensible. Por lo demás, la esencia humana no se conoce bien analíticamente (objetivando asunto por asunto), sino de modo *sistémico* o reunitivo, porque está conformada por un cúmulo de dualidades entrelazadas[101]. Además, la esencia humana tampoco es física, pues está conformada por la *inteligencia*, una vez perfeccionada con *hábitos*, la *voluntad*, una vez desarrollada con *virtudes*, y el acto previo y superior a esas potencias que permite activarlas, a saber, el *yo*. Y es claro que lo que no es sensible no se puede conocer por abstracción.

Ambas dimensiones del hombre, el *acto de ser* personal y su *esencia*, se distinguen de la *naturaleza* humana, que es la herencia corpórea que hemos recibido de nuestros padres. Obviamente, en este trabajo nos vamos a ceñir a las dos dimensiones del método que permiten conocer el *acto de ser* personal y la *esencia* humana, pues por medio de ellas se puede descubrir la *antropología trascendental*, que es lo trascendental de la antropología. Por eso, las antropologías (racional, cultural, fenomenológica, hermenéutica, etc.), que pretenden describir analíticamente diversas facetas de lo humano (cuerpo,

[100] Cfr. POSADA, J. M., *La física de causas en Leonardo Polo. La congruencia de la física filosófica y su distinción y compatibilidad con la física matemática*, Pamplona, Eunsa, 1996; y en "Una física de causas", *Anuario Filosófico*, 25/1, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 183-202.

[101] Polo sostiene que "no es acertado tratar al hombre sólo analíticamente; si se enfoca así, se abre paso a resultados imprevisibles, porque el ser humano no es analítico él mismo, sino más bien sistémico u orgánico. El hombre no es una máquina. Una máquina se puede tratar analíticamente -montarla y desmontarla-; el ser humano no". *Antropología de la acción directiva*, 1.

lenguaje, manifestaciones artísticas, sociales, culturales, etc.), no alcanzan a mostrar del hombre lo que supera ese nivel cognoscitivo que procede por abstracción. Como comenta Vanney "Polo afirma que la distinción entre metafísica y antropología es necesaria porque la metafísica se ocupa del ser como principio o sentido principial del ser, pero este sentido del ser no da suficientemente cuenta de la libertad, pues una libertad dependiente o principiada resulta una noción contradictoria"[102].

Por otra parte, las otras dos dimensiones del abandono del límite mental, pertenecen, en cambio, a otros campos de la filosofía: una, la que permite acceder a los actos de ser reales extramentales, a la *metafísica*[103]; y la otra, la que descubre la esencia del universo, a la filosofía de la naturaleza o física clásicamente considerada[104]. Por eso esas otras dos dimensiones del método no las vamos a tener en cuenta en este trabajo.

1.2.2. LA AMPLIACIÓN TRASCENDENTAL[105]

En la *Introducción* al primer tomo de su *Antropología trascendental y en la Esencia del hombre*, Leonardo Polo expone con toda claridad su intención de emprender la tarea de una ampliación de los trascendentales clásicos. A su modo de ver, "la antropología no es una ontología regional ni un capítulo de la metafísica, porque trata del ser personal, el cual no se reduce al sentido del ser que estudia la metafísica"[106]. Como ya se ha indicado, el planteamiento antropológico del autor arranca de la distinción real ser y esencia que, formulada por Tomás de Aquino, "es la última averiguación importante de la filosofía tradicional"[107]. Sostiene que no se ha sacado todo el provecho que se podría a esta distinción en el campo propio de la antropología. Su propuesta es 'distinguir realmente el acto de ser humano, que es persona, de la esencia del hombre'[108]. Se trata de ampliar, en el ámbito de la antropología, la averiguación tomista citada; ya que, a su modo de ver, lo que se ha hecho hasta el momento ha sido exponerla en términos generales.

---

[102] VANNEY, C., "Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar", Conferencia ya citada, 15, 2016.

[103] Cfr. como introducción al respecto: POLO, L., "El conocimiento habitual de los primeros principios", *Nominalismo, idealismo y realismo*, Eunsa, Pamplona, 1997.

[104] Cfr. como propedéutica a este tema: POLO, L., *El Conocimiento racional de la realidad*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 169, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.

[105] GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "El conocimiento de Dios y la comprensión del hombre. La rectificación poliana de la filosofía moderna: la ampliación de la metafísica con la Antropología trascendental, en GONZÁLEZ GARCÍA, A. L.-GONZÁLEZ GINOCCHIO, D. (eds.), *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario filosófico, serie de pensamiento español, 47. Universidad de Navarra, Pamplona, 2012, pp. 137-149.

[106] POLO, L., *Antropología, I,* Prólogo, p. 21.

[107] *Ibíd.*, p. 23.

[108] Cfr. *Ibíd.*, p. 23.

Polo aclara que no busca la originalidad, pues no la considera "un valor filosófico"[109]. Remarca que "estrictamente en filosofía, el valor es la profundidad"[110]. Así, deja claro que su propuesta no "pretende ser nueva en el sentido de original; pretende ser una continuación de ciertos planteamientos, sobre todo del aristotélico-tomista. Una continuación, que es una profundización o insistencia en los mismos asuntos"[111].

1.2.3. LA DISTINCIÓN REAL DE ESENCIA Y ACTO DE SER

Lo indicado conduce a que Polo intente explicar que lo que enlaza su propuesta antropológica respecto de la filosofía anterior es "desarrollar una tesis tomista según la cual el acto de ser o *actus essendi* se distingue realmente de la esencia: (…) la distinción real *essentia-esse*[112]. Polo entiende que a pesar de que ha habido otros autores que también hablan de esa distinción "la fórmula más madura y más frecuentemente usada está contenida en la obra de Tomás de Aquino"[113].

La distinción real formulada por el Aquinate "significa un fuerte avance con respecto al planteamiento de Aristóteles; está en la línea de Aristóteles, pero ya es una profundización, una continuación en profundidad"[114]. Sin embargo aclara que esta distinción real tomista "es expuesta de manera que no parece haber un desarrollo aplicable al hombre; la desarrolla más bien como una doctrina general que se refiere al ser, pero al margen del planteamiento de que el ser personal es distinto del ser como fundamento o primer principio"[115].

En este punto es donde Polo considera que es conveniente proseguir o ampliar, pues "donde más falta hace aplicar la distinción real es al hombre. Distinción real entre *esse* y *essentia*, entre ser y esencia"[116]. En antropología es donde con más claridad se percibe que "la gran fecundidad de ese hallazgo tomista culmina, es más tajante"[117]. Considera que en el hombre hay que distinguir realmente el ser y la esencia. Por esto plantea que "en el hombre, por una parte se podrá hablar de acto de ser humano, y también se podrá hablar de esencia del hombre. El hombre no es su esencia, sino que la esencia es suya. En cambio, el ser humano no es del hombre, sino que el hombre *es* ese ser. Ya he

---

[109] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 296.
[110] *Ibíd.*, p. 296.
[111] *Ibíd.*, p. 296.
[112] *Ibíd.*, p. 297.
[113] Polo explica que "en Avicena hay unos textos, pero mucho más imprecisos, ya que aunque hable de distinción, esa distinción no es estrictamente entre ser y esencia, porque en Avicena la noción de acto de ser no está clara. Un colega mío ha descubierto que hay muchos pasajes del Aquinate tomados literalmente de san Alberto Magno, aunque sin citarle". *Ibíd.*, p. 297.
[114] *Ibíd.*, p. 297.
[115] *Ibíd.*, p. 297.
[116] *Ibíd.*, p. 297.
[117] *Ibíd.*, p. 297.

dicho que yo suelo emplear estas fórmulas: acto de ser humano y esencia del hombre"[118].

El descubrimiento del acto de ser por Tomás de Aquino puede considerarse como una profundización o 'ampliación' sobre el pensamiento de Aristóteles, "una continuación respecto del Estagirita"[119]. Aristóteles ha sido el primero que propone la noción de acto de manera neta y tiene dos nombres *enérgeia* y *entelécheia.* Aunque Polo aclara que en Aristóteles la noción de acto no es una única[120]. A veces "parece considerar que la *enérgeia* es una forma especial de *entelécheia*; y, sin embargo, hay otros pasajes en que los distingue con bastante nitidez; y, finalmente, hay otros pasajes en los cuales establece la primordialidad de la *enérgeia* respecto de la *entelécheia*[121]. Y así aclara que el *"actus essendi* no es ni la *enérgeia* ni la *entelécheia*; es un tercer sentido del acto y, por lo tanto, es también una ampliación, y una profundización de las averiguaciones aristotélicas. Lo mismo pasa con la *esencia*; si el acto de ser se distingue realmente de ella, entonces la esencia no es acto, sino que es potencia. Referida al ser, o puesta en relación con el ser, la esencia no es acto sino potencia"[122].

Por tanto, insistimos, lo que Polo se propone es una ampliación en antropología de dicha distinción tomista, sobre todo, a nivel trascendental o de acto de ser personal. Esta ampliación no aparece en la filosofía de Tomás de Aquino. Por eso, la propuesta de una ampliación trascendental en antropología no consiste en una mera agregación de temas a la obra de Tomás de Aquino, 'ya que no es alineable con ella', pues "el tomismo no es una filosofía superable, sino continuable, que en antropología no contiene confusiones superficiales, sino tesis validas susceptibles de profundización, de insistencia, es decir, verdades no agotadas y así abiertas a una revisión"[123]. Para Polo, el tomismo es una filosofía cristiana que no ha podido abandonar el límite del pensamiento –salvo en el descubrimiento de la distinción real–, y que por ello, no ha avanzado hacia la consideración trascendental en filosofía.

---

[118] *Ibíd.*, p. 297.
[119] *Ibíd.*, p. 297.
[120] Cfr. *Ibíd.*, p. 297.
[121] *Ibíd.*, p. 298
[122] *Ibíd.*, p. 298. Y prosigue: "Entre los filósofos griegos el que más utiliza la noción de potencia es también Aristóteles, pero habría que decir que la esencia como potencia es un sentido de la potencia no aristotélico. Por tanto, es también una investigación más profunda, más atenta, sobre la noción de potencia, la que permite decir que la esencia es potencial. Porque en Aristóteles la ousia, que sería el equivalente de esencia, es justamente enteléquica, y como es entelécheia es un sentido del acto. En cambio si la ousia o esencia se distingue realmente del ser, y el ser es el sentido del acto estrictamente primordial, el actus essendi, entonces se hace incompatible con la noción de entelécheia, ya que no puede ser acto: tiene que ser potencia. Lo cual quiere decir que la noción de potencia aristotélica, la dynamis, hay que ampliarla; y ese sentido de la dynamis que se aplica a la esencia es nuevo: la esencia no puede ser ninguno de los sentidos que tiene la palabra potencia en Aristóteles. Esos sentidos, que son varios, pueden conservar su validez, pero no tienen la importancia, esa neta relación con lo radical, que tiene la potencia cuando se entiende que la esencia es potencia respecto del ser".
[123] POLO, L., *Antropología I*, p. 16.

Estos grandes filósofos dominicos del siglo XIII, Tomás de Aquino y Alberto Magno (su maestro) han hecho una aportación relevante: el hallazgo de un sentido del acto ausente en Aristóteles, el llamado *acto de ser*. En cuanto que la esencia se distingue realmente del acto de ser, aparece un sentido de la potencia que tampoco es aristotélico. Ambos logros permiten una recepción controlada del neoplatonismo. Los filósofos transmisores correspondientes constituyen la llamada filosofía aristotélico-tomista, o, simplemente tomista. Sin embargo, hasta nuestro siglo, el hallazgo del acto de ser se conserva en el tomismo de un modo débil.

Los grandes filósofos modernos intentan una sustitución del punto de partida temático. No se trata estrictamente de un ascenso al modo neo-platónico, sino de "la búsqueda de un fundamento sólido; más aún: completamente firme. Se pretende, en suma, desterrar –de una vez por todas– la perplejidad, asegurar lo que se manifiesta desde una instancia enteramente en nuestro poder. Esa instancia es la subjetividad. Suelo llamar a esta maniobra especulativa simetrización del fundamento"[124], es decir, que en el intento moderno de desarrollar una antropología trascendental se acaba identificando el sujeto humano con la sustancia clásica. Esto es lo que Polo llama simetrización. Es decir cambiar de lugar pero sin aportar nada nuevo, por lo tanto no hay ganancia cognoscitiva.

Por tanto, la filosofía moderna, que se planteó lo que Polo emprende, no consigue el objetivo y, además, acaba enmarañada en su perplejidad, porque pretende conocer objetivamente el sujeto hasta postular una identidad entre ambos. Polo comenta que por esa razón es superable. Por eso manifiesta que es posible superar las elaboraciones modernas si se da razón de la identificación del sujeto humano con la objetividad pensada. La identidad del sujeto que piensa con el objeto conocido lleva irremediablemente a la afirmación del sujeto como absoluto; y esto, según Polo, va en desmedro de la libertad, ya que es el propio sujeto el que, al identificarse con el objeto, se autoconstruye a expensas de la libertad[125]. Por eso, tal búsqueda del sujeto lo entiende, de modo similar a como la filosofía clásica entendía los primeros principios de la realidad, *fundamento*. Ahora bien, lo peculiar del fundamento es que es necesario. En cambio, la persona humana es libre. La propuesta poliana busca encontrar al sujeto *libre* de modo trascendental, más allá del objeto pensado, porque el objeto pensado es el límite. Como sostiene Polo, "el binomio sujeto-objeto es el anegamiento de la co-existencia humana en el pensamiento, no la auténtica apertura de la antropología trascendental"[126].

La pretensión de identidad sujeto-objeto se encona en el idealismo. Pero aunque el idealismo moderno sea errado, Polo no deja de sacar partido de él. Además los modernos ponen el foco en el sujeto, aunque erróneamente. El error idealista le sirve para detectar el límite mental y lograr abandonarlo. El camino para avanzar en la filosofía clásica es advertir que el objeto pensado es

[124] POLO, L., *Introducción a la Filosofía*, p. 118.
[125] Cfr. POLO, L., *Antropología I*, p. 27.
[126] *Ibíd.*, p. 27.

un límite. Si metódicamente se advierte el límite que el objeto supone para el pensamiento se puede superar el error idealista. Pero, para ello, dice Polo, hay que evitar rechazar el planteamiento moderno por temor a salirse del realismo[127].

Polo remarca, pues, la relevancia de la "distinción real entre la esencia y el acto de ser, y esa distinción es nada menos que la distinción potencia-acto"[128], y recuerda que entonces "si se trata de la distinción entre el acto y la potencia, el acto es superior a la potencia"[129].

Si nos referimos a la distinción entre los primeros principios ya se puede acudir a la distinción real[130]. Polo remarca que, entendido que lo primero es el ser, y el principio de no contradicción es distinto del principio de identidad, ya se puede ver la distinción real. Hay dos tipos de ser: el *ser idéntico*, y el ser que es el principio de *no contradicción*. De este modo Polo indica que "el principio de no contradicción puede entonces ser entendido –yo así lo propongo en ese viejo libro mío que se llama *El ser* I[131]– como ser creado, como el ser de la criatura. La criatura se distingue de Dios precisamente porque su ser no es su esencia, es decir, porque en la criatura hay acto y potencia, cosa que en Dios no; Dios tiene que ser puro acto"[132].

Así es como Polo plantea una metafísica creacionista que, por otra parte, es como Tomás de Aquino utiliza la distinción real[133]. Pero ni a éste ni a ninguno de quienes han seguido con su filosofía se les ha ocurrido –como dijimos– "aplicar esta distinción al hombre; y me parece que hay que hacerlo, que es conveniente hacerlo, y que es lo que se puede proponer hoy; eso es una profundización y una continuación en el planteamiento tomista. ¿Acaso no está explícitamente en Tomás de Aquino? No, si lo que proponemos es una ampliación de los trascendentales, y decimos que el ser del hombre no es estrictamente el ser como fundamento, como primer principio, sino que es libertad"[134].

Por eso Leonardo Polo propone continuar el tomismo a partir de la distinción real. No pretende ser polémico ni entrar en disputa con escuelas. Más bien, su planteamiento es una propuesta de libre aceptación, que puede no ser aceptada. En cambio, respecto de los desarrollos modernos, su intención es corregir el error idealista al que se ha aludido. Por último, Polo, pretende distanciarse de los planteamientos contemporáneos que se centran en la persona, pero tienen una débil concepción de ella. Por ejemplo, el

---

[127] Cfr. *Ibíd.*, p. 27.
[128] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 298.
[129] *Ibíd.*, p. 298.
[130] GARCÍA GONZÁLEZ, JUAN A., "Leonardo Polo: la metafísica como distinción de los primeros principios" en MURILLO, I. (ed.): *La filosofía primera. Diálogo filosófico*, Salamanca, 2012, pp. 547-52.
[131] Polo cita aquí su libro *El ser I: la existencia extramental*, Universidad Navarra, Pamplona, 1966.
[132] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 299.
[133] *Ibíd.*, p. 299.
[134] *Ibíd.*, p. 299.

personalismo. Esto es debido a que, a su modo de ver, esos desarrollos son filosóficamente débiles, cuando no, meramente emotivos[135]. No es que los rechace, ni que pretenda rectificarlos. Solo pretende distinguirse de ellos.

1.2.4. EL HOMBRE Y EL UNIVERSO [136]

El proyecto que se plantea Polo lo encontramos explicado –como dijimos– en varias de sus obras publicadas desde los años 1990, pero ya el planteamiento de la *ampliación trascendental* estaba presente en los libros que Polo escribe en los años 60: *El acceso al ser*[137] y *El ser I*[138]. También en su tesis doctoral *Evidencia y realidad en Descartes*[139], comienza a incoar el método del abandono del límite. En ella Polo expone la filosofía cartesiana; y, en confrontación con la filosofía tradicional, la interpreta desde su propuesta filosófica principal: la mente humana tiene un límite, el límite mental, hasta ahora oculto. Así presenta un modo novedoso de abordar los grandes temas de la metafísica, distinguiéndola de la antropología[140].

Polo ve en perspectiva la historia de la filosofía occidental y encuentra que el hilo de continuidad entre los desarrollos de los grandes filósofos griegos y los medievales puede ser ampliado; y entiende que tanto a Platón como Aristóteles, pero más este último, han hecho filosofía trascendental en el sentido de una metafísica o filosofía que se 'ocupa' de los temas trascendentales. Los medievales, por su parte, sobre todo Tomás de Aquino, han ampliado esos planteamientos. La propuesta de Polo es distinguir a la antropología de la metafísica abordándola trascendentalmente[141]. Se trata de

---

[135] POLO, L., *Antropología* I, p. 28. Dice Polo: "Por ejemplo, cuando se dice que el "yo" sin el "tú" es imposible, se acude a observaciones que la experiencia cotidiana puede justificar, pero que están marcadas por un tinte emotivo muy fuerte. En cambio, el método que propongo es intelectual, y los aspectos emocionales se dejan a un lado, o se tienen en cuenta para justificarlos desde un punto de vista teórico".

[136] Sobre este tema puede ampliarse con trabajos de algunos autores como por ejemplo: GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "Principio sin continuación. Escritos sobre la metafísica de Leonardo Polo", *Colección Estudios y ensayos*, 25, Málaga, Universidad de Málaga, 2008; POSADA, J. M., *La física de causas en Leonardo Polo*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, colección filosófica, 102, Pamplona, Eunsa, 1996.

[137] POLO, L., *El acceso al ser*, en *Obras completas,* Serie A, Vol. II, Pamplona, Eunsa, 2015, Punto b) la noción de entendimiento agente.

[138] POLO, L., *El Ser I*, en *Obras completas*, Serie A, Vol. III, Pamplona, Eunsa, 2015, pp. 147 y ss.

[139] Cfr. Cita de este capítulo n. 25.

[140] Para ampliar este aspecto cfr. GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "La metafísica de Leonardo Polo", *Intus legere*, Viña del Mar, Chile, 4,2, 2010, pp. 75-90. GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "La metafísica y el ser personal", *Metafísica y persona* Málaga 4, 2010, pp. 41-59.

[141] Cfr. Lo que expresa Polo en *Antropología*, I, p. 37. "Estas indicaciones intentan, ante todo, justificar la expresión "Antropología trascendental" y, por otra parte, aclarar qué se quiere decir con ella. Antropología trascendental; no Antropología predicamental o psicología. Si la metafísica permite descubrir trascendentales, al tratar del espíritu se conseguirá alcanzar otros. Llamo a esto ampliación de los trascendentales. Hablar de Antropología trascendental equivale a dicha ampliación, en virtud de la cual la Antropología no se subordina a la metafísica. Si se

continuar la filosofía tradicional con la antropología trascendental. Entonces la teoría de los *trascendentales* elaborada por la filosofía clásica –que Polo llama trascendentales *metafísicos*– es posible que sea continuada en el campo de la antropología, descubriendo nuevos trascendentales –que él llama *antropológicos*–. A la vez, Polo hace una rectificación del elenco de los trascendentales metafísicos clásicos. En concreto, el autor sostiene que algunos trascendentales del elenco clásico en verdad no lo son, pues tras su acribia sólo mantienen la trascendentalidad el ser, la verdad y el bien.

Para entender su planteamiento, es necesario aclarar que para él el ser personal es distinto del ser del que se ocupa la metafísica. Para toda la filosofía clásica, la metafísica se ocupa del ser como principio y como causa; como la llama Aristóteles: 'filosofía primera'. Pero, para Polo, existe un segundo sentido del ser: el ser libre de la persona humana[142]. De tal modo que Polo entiende que el ser del universo es distinto del de la persona humana. Entonces, esa distinción debe observarse en las ciencias filosóficas que se ocupan de ellas: la filosofía primera –la metafísica– comprende la consideración del ser primero. Del ser segundo se ocupa la antropología, pero no como 'filosofía segunda', sino que, al decir de Polo, como 'filosofía trascendental'. Ambos conocimientos se refieren a lo radical. La terminología que Polo utiliza es conveniente diferenciarla de la utilizada por el pensamiento clásico para no desorientarse. Por ejemplo, en el pensamiento clásico, para expresar el orden predicamental, se utiliza la expresión *acto primero* y *acto segundo*, para referirse respectivamente a la forma substancial y a las operaciones. En el pensamiento poliano, las expresiones '*ser primero*' y '*ser segundo*' se refieren al orden trascendental o radical: el ser del universo y el ser de la persona humana, respectivamente.

La necesidad de abordar una antropología trascendental es, para Polo, compleja, "ya que obedece a motivos de fondo y a preocupaciones sobre problemas históricos y sistemáticos"[143]. Pero el motivo de peso es que "el ser del hombre no es el ser del que se ocupa la metafísica"[144]. Si el objeto de la metafísica o filosofía primera, en sentido clásico, es el ser como *principio*, el modo de detectar al ser del hombre queda desfigurado, porque, si el ser es principio, la libertad humana queda fuera de su modo de consideración. Por lo tanto, se comprende por motivo de esa particular forma de ser considerada, como algo añadido al ser principial. Esto es, se considera la libertad como una propiedad de un cierto tipo de actos. Pero Polo explica que la libertad humana

---

subordinase, repito, la Antropología sería una filosofía segunda, según el sentido que esa expresión tiene en la tradición, y no sería trascendental".

[142] Así lo explica Polo en *Antropología* I, p. 113 "Para recapitular la segunda tesis, insisto en que el ser libre es la persona, y que sólo por extensión son libres los actos de la voluntad. Por tanto, la libertad no se agota en ser una propiedad de la voluntad. El planteamiento tradicional ofrece una versión de la libertad muy insuficiente. La filosofía moderna ha intentado una interpretación de la libertad de mayor alcance".

[143] POLO, L., *Presente y futuro,* pp. 365-366.

[144] *Ibíd.*, p. 365.

debe ser puesta en el plano que le corresponde: el trascendental, no como un añadido[145].

Cuando consideramos la metafísica como 'aquello que está más allá de la física', lo *trans-físico*, es trascendental, pero metafísico. Y allí no se descubre ni aparece la libertad. Para Polo, tiene que haber un sentido de lo trascendental de lo humano que no sea metafísico: la *antropología trascendental*. Por eso distingue el ser personal del ser del universo. Así, el ser de la persona humana "es tan real, o incluso más que el ser del universo. Por tanto, debe haber un sentido de lo trascendental que no sea metafísico, sino precisamente antropológico"[146].

Avanzando en su planteamiento de una antropología trascendental, Polo propone que, así como es posible la metafísica, en la que se pasa de lo físico a lo trans-físico y se prescinde del objeto pensado, lo mismo se puede hacer en el orden de la operación de conocimiento[147]. Si es posible discernir la operación que conoce del objeto conocido, y es posible trascenderla, entonces también es posible ir más acá en la línea del espíritu. No por vía del objeto, sino por la vía del trascender la operación.

Abandonar lo físico es lo propio de la metafísica. Para ello se requiere trascender el objeto pensado, que es intencional respecto de la realidad física. Del tema de este abandono trata la metafísica. Pero Polo propone hacer *una ampliación trascendental* en la línea de la operación. Esto es, tener en cuenta a la operación y no el objeto, que es lo presentado por la operación. Ahora bien, considerar la operación y trascenderla no es propio de la metafísica, ya que la operación de conocer no es física. La operación como tal es inmaterial. Por lo tanto, el trascenderla se da en el ámbito de lo inmanente, de lo que Polo llama *espíritu*. Así se expresa el autor: "Ahora bien, si el transcender el objeto lleva a la realidad extramental, transcender la operación permite alcanzar otros sentidos de los trascendentales distintos de los trascendentales metafísicos. Se ha de tener en cuenta que la operación de conocer no es extramental. Sin embargo, como la operación no es el acto de conocer más alto, por encima de ella se encuentra, no lo transfísico o metafísico, sino, por decirlo así, lo trans-inmanente, es decir, la realidad espiritual"[148]. Es cierto que el objeto es inmaterial, pero refiere a lo material. Los pensadores clásicos han llamado a esta inmaterialidad del objeto referido a lo físico, *intencionalidad*. Polo lo retoma de ellos.

Si es posible trascender en la línea de la operación, se abre un nuevo ámbito de indagación filosófica no explorado [149]en el período clásico y medieval. Se

[145] Cfr. *Ibíd.*, En particular en la Lección 7, pp. 337 y ss.
[146] Cfr. *Ibíd.*, p. 366.
[147] Cfr. POLO, L., *Antropología*, I., p. 34.
[148] POLO, L., *Antropología,* I, p. 33.
[149] Para ampliar este tema hay escritos de gran calado de varios de los discípulos de Polo. GARCÍA GONZÁLEZ, J. A. (ed.): "El conocimiento de lo físico según Leonardo Polo". *Cuadernos del Anuario filosófico*, serie de pensamiento español, 45, Universidad de Navarra, Pamplona, 2011. HAYA, F., El método de la gnoseología II: introducción al tomo IV del Curso de teoría del conocimiento de Leonardo Polo, pp. 13-31; FERRER, U.: La vida desde la concausalidad, pp. 47-

trata de una dualización de la consideración última de las cosas y del hombre, en razón del distinto tipo de ser entre el universo y la persona humana. Desde la perspectiva de Polo, esta ampliación trascendental es la que ha querido hacer toda la filosofía moderna, sin lograrlo. Considera, por tanto, que esta tarea está pendiente de ser realizada y que su altura histórica, la del siglo XX, es una oportunidad conveniente, aunque no necesaria[150]. El problema de toda la filosofía moderna es, a juicio de Polo, una deficiencia en el planteamiento sobre el problema humano.

Leonardo Polo sabe que "el espíritu no es físico. El sujeto cognoscente no es el principio de lo físico, ni al revés: lo físico no conoce. Por la línea de lo físico no se llega a lo espiritual, o si se llega, se llega de una forma muy débil"[151]. Y continúa indicando que aunque la respuesta que la modernidad ha dado al problema de lo humano haya sido deficiente, no significa que el intento por desarrollar una ampliación trascendental de lo humano no sea válido, e incluso, conveniente emprender.

¿Cómo debe emprenderse semejante tarea? Para Polo sería un error hacerlo desde los argumentos propios de la filosofía clásica: "a la filosofía moderna hay que corregirla en sus propios términos"[152]. Esto es así porque, aunque la filosofía moderna haya errado en su intento, la tarea vale la pena emprenderla y corregir en lo que se haya errado[153].

Sería posible refutar la filosofía moderna desde la metafísica, es decir, desde los argumentos clásicos; y desarrollar una antropología al modo de una filosofía segunda[154]. Pero también sería posible emprender la tarea que se

---

56; GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., El conocimiento del universo: la metafísica junto a la ciencia, pp. 33-45; SELLÉS, J. F., La distinción entre física y metafísica, pp. 59-77.

[150] "Sin embargo, sin que sea absolutamente necesario, y en la medida en que sea posible -y lo aconseja nuestra altura histórica-, desarrollar una Antropología trascendental es conveniente. Y aquí "conveniente" quizá nombra más que "necesario", por-que señala algo así como un deber. Por esta línea no debemos detenernos: es un deber precisamente porque la filosofía moderna no ha desarrollado bien la Antropología trascendental. Si lo hubiera hecho, nos podríamos excusar; bastaría complementar la filosofía clásica con la moderna, haciendo las rectificaciones que fueran del caso para ajustarlas bien, etc. Pero justamente conviene porque la filosofía moderna se ha equivocado. Sin embargo, que la filosofía moderna esté equivocada no significa que el intento de encontrar una Antropología trascendental sea una equivocación, sino más bien que la Antropología moderna no es trascendental. Con otras palabras, la Antropología de la filosofía moderna es una equivocación en orden a la trascendentalidad del ser humano. La Antropología trascendental es conveniente, no sólo porque el filósofo debe tratar de investigar cuanto se pueda, sin desistir y sin quedarse corto, sino más aún cuando al hacerla se trata de corregir la filosofía moderna". POLO, L., 1993, *Presente y futuro*, Lección 7, pp. 337-338.

[151] POLO, L., *Antropología I*, p. 35.

[152] *Ibíd.*, p. 36.

[153] Para POLO, Kant por ejemplo, ha sido muy claro en su intención al declarar el giro copernicano en sus planteamientos. La filosofía de Kant es una filosofía del sujeto, y POLO cree que no trabajar en ese sentido es abandonar una línea de pensamiento que le pertenece a la tradición cristiana, con la cual él se siente identificado.

[154] Hay un escrito concreto sobre este tema, que amplia esta cuestión de FALGUERAS SORAUREN, I., "Leonardo Polo ante la filosofía clásica y moderna" en FALGUERAS-GARCÍA GONZÁLEZ-YEPES:

propusieron los modernos de hacer una ampliación trascendental de lo humano. En este caso, lo primero es distinguir entre el ser del hombre y el ser del universo. Aceptado esta distinción, es posible desarrollar una antropología que no sea metafísica, sino trascendental. Esto es lo que han intentado los modernos, aunque sin éxito; y emprender esa tarea es, de algún modo, refutar a los modernos a la vez que se amplía la consideración trascendental que, según Polo, los clásicos no lograron llevar a cabo, ya que consideraban a la antropología como una mera filosofía segunda derivada analógicamente de la metafísica[155].

De acuerdo con el planteamiento poliano, hay que sentar que hay dos tipos o dos modos de ser: dos seres creados: "la distinción arranca del acto de ser. Como el acto de ser del universo creado no es plural sino uno, le corresponde *una esencia intracósmica*, es decir, el conjunto de realidades que conforman la 'tetracausalidad física' (causas material, formal, eficiente y final *ad invicem*), la cual reúne las diferentes sustancias que están ordenadas por la causa final, y que constituyen la esencia del universo, el cual, a su vez, es potencial y depende del acto de ser del universo que es la primera criatura"[156]. Pero el acto de ser humano y su esencia son distintos de los del universo.

Para avanzar en esta comprensión conviene recordar que una de las características distintivas del hombre: la *dualidad*[157]. Cuando distingue entre la metafísica y la antropología, Polo sostiene que del ser del que se ocupa la metafísica cabe decir meramente que *existe*; en cambio, del ser del que se

---

El pensamiento de Leonardo Polo. Cuadernos del Anuario filosófico, 11, Universidad de Navarra, Pamplona, 1994, capítulo 3.

[155] Así lo explica en la primera página POLO, L., *Antropología trascendental*: "A mi modo de ver, la Antropología no es una ontología regional ni un capítulo de la metafísica, porque trata del ser personal, el cual no se reduce al sentido del ser que estudia la metafísica". También queda claro este asunto en la lección 7 de su libro *Presente y Futuro*, 1999, pp. 337 y ss.

[156] CASTILLO, G., en *Prólogo* de la *Esencia del hombre*, p. 19.

[157] Cfr. POLO, L., "La coexistencia del hombre", 1991, allí fundamenta estableciendo su alcance y su razón de ser, con dos consideraciones, a saber: que el hombre es una realidad compleja, no simple; y que la condición de persona del hombre choca o es incompatible con el monismo. En concreto sobre la dualidad, concepto sobre el que gira el texto dice en pp. 38-39. "Pensar la dualidad no requiere pensar dicotómicamente como, por ejemplo, se usa en el Sofista de Platón, sino de algo más decisivo que, en el plano de la operación, se puede designar ya como coactualidad práxica. Esto es lo que trata Aristóteles en el libro IX de la Metafísica con la coactualidad del pensar y lo pensado, en donde el modelo no es ni sustancialista, ni relacional. Se trata de mucho más: la operación inmanente. A estudiar ésta he dedicado una buena parte de mi última obra publicada: *Curso de teoría del conocimiento*. No resulta sencillo entender con justeza la dualidad en el hombre, toda vez que se le puede dar una interpretación peyorativa desde el modelo de la unicidad, cuando, en rigor, su sentido es el contrario, como vengo diciendo. Si bien la coactualidad práxica (o del pensar y lo pensado) es ya una indicación bastante neta del sentido de la dualidad, no es ni puede ser la única. Existen otras maneras válidas de apreciar la dualidad; por ejemplo, en la forma de complementariedad, o de resurgimiento o redundancia, es decir, de inagotabilidad; lo cual me parece que está en el núcleo de la interpretación aristotélica de la vida". Pues bien, un modo que es bastante adecuado para tratar esta característica consiste en advertir que lo estático, nominal y sustantivo, se activa en el caso del hombre en lo dinámico o verbal: el martillo es, en dualidad, el martillear; la lengua, el hablar; la vista, el ver.

ocupa la antropología trascendental es mejor indicar que *co-existe*: "la antropología trascendental es la doctrina acerca del ser del hombre en cuanto que coexistencia. El hombre no se limita a ser, sino que el ser humano es coexistencia (co-ser o ser-con)"[158]. Si el ser del hombre es irreductible al del universo, Polo es consecuente con su afirmación sobre la irreductibilidad de la antropología a la metafísica, ya que ambos saberes tratan de temas reales distintos: la metafísica trata del ser del universo, la antropología trascendental trata del co-ser del hombre. En este sentido, se pregunta: "¿por qué el ser del hombre no se reduce al ser del universo? Porque el hombre coexiste y el universo no"[159].

El hombre es un existente, existe. Pero no basta con ello para comprender su modo de ser. Conviene decir que *co-existe*. El ser humano no puede ser en solitario, es *co-ser*. Al decir que el hombre es *coexistencia* se quiere indicar que el *co-ser* del hombre amplia el existir. Coexistencia distingue el modo de ser propiamente humano del propio del universo. Es una ampliación de la consideración metafísica clásica, en particular, en antropología.

Pero ¿con qué ser coexiste? Por de pronto con una persona distinta. Con la respuesta a esta cuestión Polo vuelve a remarcar el abandono del monismo como condición de posibilidad para una antropología trascendental. El pensamiento metafísico clásico siempre ha corrido este riesgo[160]; la modernidad yerra al considerar el ser único como el camino para ampliar la antropología[161]. Para Polo se debe abandonar el prestigio de lo único; hay que mantener que la coexistencia es superior al ser único y, que si no se acepta, la ampliación trascendental, esto es imposible: "lo más profundo del hombre es la persona, y el ser personal es incompatible con el monismo. Una persona única sería una desgracia absoluta porque estaría condenada a carecer de réplica; por otro lado, una persona no puede tener como réplica más que otra persona"[162]. Por tanto la condición de posibilidad –por decirlo metódicamente– de la antropología trascendental es la exclusión del monismo.

Polo al argumentar que el ser humano no es una realidad simple, sino compleja, aplica el concepto de *dualidad* a ser humano. "Tal complejidad se organiza al enfocarla con el criterio de dualidad. Cuerpo y alma, voluntad e inteligencia, interioridad y medio externo, sujeto y objeto, individuo y sociedad... son algunas dimensiones humanas en las que se puede apreciar la

---

[158] POLO, L., *Presente y futuro,* p. 158. Y continúa diciendo: "Si la Antropología no se reduce a la metafísica, es porque el ser del hombre es más que existir y ser: es co-ser, coexistir; es ser-con: entre otros, con el ser de la metafísica. La historia de la metafísica es el desarrollo de la consideración del ser en sentido principial. Pero si ahora conviene añadir el tema del hombre como irreductible a la metafísica, habrá que aducirlo como el ser-con. O, como dice Heidegger, aunque sin desarrollarlo, el ser del hombre es *mit-sein* (co-ser, co-existencia). Más que decir que es del hombre, se debe decir que "co-es": coexiste".

[159] *Ibíd.*, p. 160.

[160] *Ibíd.* POLO hace depender el error moderno de un mal planteamiento de lo trascendental en el hombre por parte de los clásicos griegos al reducir el ser del hombre al ser de la metafísica.

[161] *Ibíd*, p. 39.

[162] *Ibíd.*, p. 35.

dualidad"[163]. Y lo que podemos observar es que en la actualidad de la potencia es posible encontrar dos formas en acto simultáneamente: el acto del pensar y lo pensado, el acto de la vista y lo visto, el acto del oído y lo oído, etc.

Y, correlativamente, hay también dos esencias que se distinguirán de sus respectivos actos de ser, que también hay que distinguirlas entre sí, precisamente porque, si son distintos sus actos de ser, también ellas serán distintas entre sí. Con lo cual se justifica propiamente una investigación acerca de la esencia del hombre: ésta es la dimensión humana que se distingue realmente del acto de ser humano. Podríamos plantearnos que al distinguir la esencia del hombre de la esencia universo, y afirmar que no somos entes intracósmicos, podemos encontrarnos con un problema vinculado al sentido físico del cuerpo humano, que no es estrictamente independiente del cosmos. Sin embargo, corresponde aclarar que el cuerpo humano no es la esencia del hombre, sino una dimensión humana a la que Polo denomina *naturaleza* humana o 'vida recibida' de los padres. En cambio, la esencia humana es inmaterial y no recibida de los progenitores.

1.2.5. SUSTANCIA, NATURALEZA Y ESENCIA

Leonardo Polo explica que "hay tres nociones que no podemos considerar como equivalentes, porque son distintas: la noción de *sustancia*, la noción de *naturaleza* y la noción de *esencia*. A veces se toman indistintamente, y son muchos los textos, sobre todo aristotélicos o aristotélico-tomistas, en que no se aprecian muchas diferencias entre ellas. Pero yo creo que hay que distinguirlas, y que según esa distinción se puede dar razón de la diferencia que hay entre la esencia del hombre y el universo como esencia. La esencia del universo es, por así decirlo, el universo entero: existe un universo. Pero si existe un universo, o si un universo es, quiere decir que el universo es la esencia de un acto de ser; distinta realmente de él. Entonces el universo como esencia, o la esencia universo, sería justamente el universo en su conjunto"[164].

¿Cómo distinguir el universo del hombre? Polo responde: "*sustancia* no es lo mismo que *naturaleza*, porque la naturaleza añade algo a la sustancia, que justamente es el principio de operaciones. Esto en la obra de Aristóteles está muy presente, pero al mismo tiempo no está enteramente elaborado… Aristóteles termina diciendo que en definitiva la sustancia es causa. Ahora bien, en cuanto pasamos al carácter causal de la sustancia, o tomamos en cuenta que la sustancia o es causa o no es sustancia, nos encontramos con la noción de *naturaleza*: el principio de operaciones. Ser causa es ser principio de

[163] *Ibíd.*, p. 33. POLO advierte que, "en las propuestas antropológicas clásicas y modernas, es frecuente que se le dé a esas dualidades carácter 'dualista', y que ese modo de ver el tema traiga aparejada la consideración de la relación entre los extremos del dualismo. Surge así, la necesidad de sostener la existencia de un tercer elemento, que sea puente o mediación entre los elementos. Este esfuerzo moderno por superar la metafísica clásica de la sustancia, por una metafísica de la relación, tampoco es, según Polo, un camino pertinente para una ampliación trascendental".

[164] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 301.

operaciones; la sustancia como causa es la naturaleza en cuanto que principio de operaciones"[165].

Sin embargo "no toda sustancia es naturaleza… y hay sustancias que no son naturalezas"[166]. Las *sustancias naturadas* (lo puramente elemental) son sustancias carentes de naturaleza, meras sustancias o brutas sustancias. Y hay sustancias superiores porque a ellas se añade el ser principio de operaciones que son más perfectas, pues no solamente se limitan a ser sustancias, sino que son causas de. La noción de *causa* tiene que ver con el fundamento, aunque pueda ser distinto de él, y Polo en este sentido llama a esta sustancia que es principio de operaciones naturaleza[167]. Es la clásica distinción entre seres inertes y seres vivos.

¿Cómo se explica la *esencia*? "Es la respuesta definitiva a la pregunta de por qué opera la sustancia; la consideración definitiva o global de ese doblete, sustancia-naturaleza. Las sustancias operan en último término en orden a sí mismas, dice Aristóteles; operar en orden a sí mismas quiere decir establecer una relación teleológica. La naturaleza es aquello que pone a la sustancia en relación con el fin; por eso las *sustancias naturadas*, las sustancias que no tienen naturaleza, no tienen relación estricta con el fin, no están finalizadas"[168]. En últimas, la *esencia* sería la consideración teleológica –ordenada– de la pluralidad de sustancias y las naturalezas.

Por tanto, la esencia del universo "no es una sustancia, ni tampoco es la naturaleza…, sino que es la *unidad de orden*, tesis que por otra parte es aristotélica. La unidad de orden es lo primario, estrictamente hablando; pero la unidad de orden no es sustancia, sino una unidad superior a la de la sustancia… Lo ordenado es justamente el conjunto de las sustancias, por decirlo así, y de sus operaciones; el universo sería la consideración estricta de esa unidad como *telos*, como unidad ordenante. Esta es la consideración del universo en su perfección…: la *unidad de orden* y su *cumplimiento*, es decir, lo ordenado, lo que cumple el orden"[169]. Podríamos preguntarnos ¿cómo cumple el orden? Polo –siguiendo a Aristóteles[170]– responde "las sustancias cumplen el orden a través de su naturaleza. Pero ese cumplimiento del orden, en un nivel englobante o unitario, hay que llamarlo *causa final*"[171].

Leonardo Polo explica que "la esencia (del universo) es justamente la *totalidad causal*, la totalidad de las causas. Yo la suelo llamar la *tetracausalidad*, porque los sentidos de la causalidad son cuatro; y, a su vez,

---

[165] *Ibíd.*, p. 302.
[166] *Ibíd.*, p. 303.
[167] Cfr. *Ibíd.*, p. 303.
[168] *Ibíd.*, p. 302.
[169] *Ibíd.*, p. 303.
[170] "Bien entendido que este es el estricto sentido que tiene la noción de causa final en Aristóteles. A veces Aristóteles emplea la palabra fin de otra manera, como el fin de una tendencia, etc., pero eso es un sentido derivado del *telos* aristotélico. Cuando Aristóteles se mete a fondo a estudiar lo que significa fin, entonces dice que fin significa unidad de orden, y niega rotundamente que la unidad de orden sea sustancial". *Ibíd.*, p. 303.
[171] *Ibíd.*, p. 303.

esos sentidos de la causalidad son los sentidos *predicamentales* de la noción de *principio*. Cuando distinguimos los cuatro sentidos de la causalidad –el material, el formal, el eficiente y el final–, hablamos de las *causas predicamentales*; y entonces la consideración completa de la causalidad, la consideración de la *tetracausalidad*, sería la consideración de la causa final en su relación con todos los otros sentidos de la causalidad. Pues eso es justamente lo que es distinto realmente del *primer principio*. Si el *ser* es primer principio, lo distinto realmente de él son precisamente las causas, que por eso se llaman predicamentales. En Aristóteles propiamente lo trascendental es lo que está más allá de lo predicamental, o de lo *categorial*; si lo *categorial* se entiende causalmente, entonces esa pluralidad de las causas es justamente aquello respecto de lo cual su trascendental es el *ser* como primero, como *primer principio*. Las cuatro causas, precisamente por ser distintas del ser, por ser un *análisis* –yo lo suelo llamar así– del primer principio, son su *esencia*, y son distintas realmente de él. La distinción real entre ser y esencia, cuando se trata de lo que no es el hombre, es la distinción real entre el universo y su ser, entendiendo el universo justamente como una *tetracausalidad*"[172].

1.2.6. La esencia del hombre. Perfección intrínseca y extrínseca

En el caso del hombre su esencia no es la tetracausalidad ni es la unidad de orden. Para explicar la esencia del hombre retomaremos la consideración de la naturaleza, en particular la *naturaleza* del hombre como sustancia natural, para intentar comprender cómo se entiende la *esencia* del hombre. El hombre es una sustancia natural, viviente, por tanto "es una sustancia con naturaleza… aquí es donde se detiene Aristóteles: el hombre es una sustancia, una sustancia muy alta, pero una sustancia con naturaleza, y nada más. Esta es la antropología de Aristóteles: el hombre como sustancia natural; más elevada que otras sustancias naturales[173], pero no pasa de ser una sustancia, y por lo tanto el hombre –en el planteo de Aristóteles– es intracósmico"[174].

Pero como ya hemos mencionado, el hombre no es intracósmico. Concretamente, porque su perfección se da de otra manera y no está unificado por el fin o la unidad ordenada del cosmos. Precedentemente hemos visto que lo perfecto en el universo es la causa final (causa más primaria y más perfecta), que es una causa-perfección extrínseca[175]. En cambio, en el hombre "la

[172] *Ibíd.*, p. 304.

[173] A pesar de esta limitación en la visión del ser humano, podremos ver cómo a lo que llega Aristóteles vinculado con el hombre como el ser que tiene posee unas características muy interesantes a la hora de entenderlo, comprender sus operaciones y su relación con el trabajo. Esto se describe Polo con gran lucidez en *Filosofía y Economía*, pp. 193-237.

[174] *Ibíd.*, p. 304

[175] "Lo más perfecto en el universo es el orden; la unidad de orden expresa la perfección del universo, y por eso ahí es donde se consuma, es decir, donde se pasa de sustancia con naturaleza a esencia: la esencia es la consideración del universo como perfecto, como agotando toda su plenitud causal, todo su análisis causal. Toda su analítica causal unificada es justamente la unidad de orden, el telos en sentido estricto. (…) La causa final siempre es una causa extrínseca; es una

perfección es *inherente*… la perfección es *intrínseca*, es decir, el hombre es una sustancia natural capaz de *autoperfección*"[176]. En consecuencia, Polo entiende la *esencia* del hombre como ese "efectivo alcanzar la propia perfección"[177]. Por tanto, la distinción radica en que la esencia del hombre se dota de perfección, una perfección que le es intrínseca. No hay un factor de orden extrínseco, un sentido causal ordenante, sino que es una naturaleza que es capaz de autoperfecionarse, que no tiene su fin fuera de ella misma: "La perfección esencial del hombre es intrínseca: reside en los hábitos"[178]. Hábito o perfección de la naturaleza humana es lo que suele describir Polo como una "redundancia sobre sí misma"[179]. El hábito es una consecuencia de la naturaleza, no es extrínseco a ella. ¿Cómo se adquieren los hábitos, cómo se logra la perfección de la esencia del hombre? Cuando el hombre despliega su actuar natural y adquiere de este modo hábitos que pueden ser *hábitos intelectuales*[180] o de la inteligencia o *hábitos de la voluntad* o *virtudes morales* y también las tenencias categoriales. Es, pues, una naturaleza capaz de autoperfección –a través de sus actos–, que ella misma se dota de perfección, y por tanto, es superior a la del universo. Es otro tipo de esencia, porque las sustancias intracósmicas no son autoperfectibles, sino perfeccionadas por esa unidad de orden que es extrínseca[181].

"La autoperfectibilidad distingue la esencia del hombre respecto del universo como esencia; y también se distingue realmente respecto de un acto de ser propio, el *acto de ser personal*. Pero ahora el acto de ser personal no es un primer principio, sino que es la *persona*"[182]. Por lo tanto, ahora ya hemos

---

perfección, pero es una perfección que como unidad de orden no pertenece a lo ordenado. Lo ordenado está ordenado por esa unidad de orden, pero la unidad de orden se distingue de lo ordenado, es una causa distinta, y por eso se dice extrínseca". *Ibíd.*, p. 304.

[176] *Ibíd.*, p. 304.

[177] *Ibíd.*, p. 304.

[178] POLO, L., *Antropología trascendental I*, p. 152.

[179] *Ibíd.*, p. 304.

[180] Para ampliar sobre este tema también sugerimos la lectura del estudio de COLLADO, S., *Noción de hábito en la teoría del conocimiento de Polo, Pamplona*, Eunsa, 2000; o el de SELLÉS, J. F., "Los hábitos intelectuales según Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 1017-1036.

[181] Incluimos un ejemplo de Polo que encontramos en *La esencia del hombre*, p. 305, que puede aclarar más aún: "Esto no es nada nuevo, aunque la terminología que vengo utilizando les pueda extrañar. Lo encontramos, por ejemplo, en la noción de ecosistema. En el sistema ecológico unas cosas tienen que ver con otras, unos vivientes tienen que ver con otros vivientes, de tal manera que se constituye un orden. En rigor, si esto lo llevamos a sus últimas posibilidades, nos encontraríamos con que el universo es una unidad de orden; una unidad de orden que comporta algo ordenado, es decir, que se ejerce sobre algo, puesto que tiene un valor causal. Hay un cumplimiento del orden y el cumplimiento del orden corre a cargo de lo ordenado, y lo ordenado puede ser ordenado en la misma medida en que pueda serlo, o en que permita que la unidad del orden se le aplique. No todo es susceptible de ser ordenado de la misma manera; cada sustancia a través de su naturaleza, o a través del factor que sea si se trata de una sustancia sin naturaleza, cumple el orden según la medida de que es capaz. Cuando se trata de la naturaleza del hombre no es así, la naturaleza del hombre se da a sí misma su propia perfección".

[182] *Ibíd.*, p. 306.

podido distinguir el hombre del universo y observamos que la persona es aquel acto de ser cuya esencia distinta realmente de él es una naturaleza autoperfectiva (a través de sus actos); y el acto de ser del universo es un primer principio y su esencia es la unidad de orden. También en el universo dijimos que hay sustancia, y naturaleza; pero la perfección de todo eso es la unidad de orden. La naturaleza del hombre adquiere una perfección que le es estrictamente intrínseca, es decir, que es una elevación de la misma naturaleza; con lo cual el hombre no es meramente una naturaleza, sino que es una naturaleza 'esencializable' ella misma.

Por tanto, al entender la esencia del hombre como superior a la esencia universo, cabe decir que el acto de ser de la esencia del hombre será también superior al ser como principio primero, aunque Polo advierte que "en rigor, habría que decirlo al revés: porque se trata de un ser superior, de una trascendentalidad superior, es por lo que la esencia es superior"[183]. Así, salta a la vista que el acto de ser personal es superior al acto de ser del universo. Polo explica que el acto de ser personal está "conformado por unos *trascendentales* humanos: la *coexistencia*, la *libertad*, la *intelección* como trascendental –es decir, la pura noeticidad del pensar–, y el *amor* como trascendental. Éstos son superiores a los trascendentales que podemos considerar en metafísica, que son el *ser* –el ser como principio, puesto que tenemos un ser superior que es el ser personal–, la *verdad* y el *bien*"[184]. En el punto 10 de este capítulo ampliaremos lo que refiere al acto de ser personal. De momento, proseguiremos con el perfeccionamiento y crecimiento del hombre de nivel esencial. Estudiaremos que este crecimiento tiene una peculiaridad, porque es irrestricto y esto nos conduce a la comprensión de la vida humana como un hacerse.

1.2.7. EL CRECIMIENTO

Como la naturaleza de la esencia es autoperfectiva (a través de sus actos libres), podemos decir que "la esencia del hombre es una *esencia capaz de un crecimiento irrestricto*. El hombre es una esencia, pero una esencia abierta, y abierta en una línea que es el crecimiento: el hombre es un ser esencialmente creciente. En todo caso, el hombre siempre puede ir a más, esencialmente puede ir a más"[185]. Un crecimiento que va a más, principalmente se da en el espíritu, porque no se ciñe a un crecimiento biológico.

---

[183] *Ibíd.*, p. 307.
[184] *Ibíd*, p. 306.
[185] *Ibíd.*, 307. Y sigue "En todo caso, el hombre siempre puede ir a más, esencialmente puede ir a más. Por eso no existe el superhombre, o una especie posterior que venga a cumplir las posibilidades del hombre: la evolución se para en el hombre. Si entendiéramos evolutivamente el ser humano, nos daríamos cuenta de que la evolución, en el caso del hombre, es una preparación de su carácter esencial, la preparación de una naturaleza que es capaz de 'esencialización' ella misma, es decir, de un crecimiento que va mucho más allá del crecimiento orgánico, ya que es un crecimiento también en el orden del espíritu. Fíjense ustedes que si examinamos las distintas naturalezas intracósmicas, los distintos seres vivientes, nos encontramos ya con procesos de crecimiento: el crecimiento orgánico. El crecimiento orgánico es un asunto que está

Aristóteles, a pesar de fuertes equivocaciones en fisiología y anatomía, estableció las bases para comprender el crecimiento, pues sus ideas básicas de biología son nítidas. Y hasta definió la embriogenésis como reproducción diferencial al describir el modo de lograr a través de la reproducción una serie de órganos que acaban constituyendo un organismo unitario. Y cuando explica el alma la describe como "la *entelécheia* de un cuerpo organizado"[186], el acto primero de un cuerpo organizado; un acto primero que corresponde a una organización, es decir, a una diferenciación unitaria, o a una reproducción diferencial unitaria.

En el hombre el crecimiento no se detiene[187], porque hay un crecimiento orgánico que claramente no es irrestricto, pues hay un momento en el que está constituido[188], pero también hay un crecimiento en su espíritu. Por eso sigue creciendo a lo largo de su vida. Esto es lo que le lleva a Polo hablar del hombre como un 'espíritu en el tiempo'[189]. Se puede entender como un espíritu que se

absolutamente claro que existe y, sin embargo, su última índole está por averiguar. En definitiva el crecimiento orgánico es la misma consideración del organismo, lo que hoy se llama embriogénesis. Hay un crecimiento orgánico, porque el organismo se constituye según un proceso de diferenciación. Tampoco se sabe exactamente cómo, porque aunque ya se ha descubierto el código genético, sin embargo, todavía no se sabe exactamente cómo funciona. La biología en este punto ha dado muchos pasos adelante, pero todavía eso está por averiguar. Cómo es la embriogénesis realmente no lo sabe nadie; pero que existe la embriogénesis eso está bastante claro. La embriogénesis es una forma de crecer, pero no es un crecimiento irrestricto, sino que el crecimiento orgánico se detiene; antes o después, pero se detiene. Por eso, el animal llega un momento en que ya no crece; pero el hombre puede crecer siempre".

[186] Aristoteles, *De anima*, II, 1, 412a-413a., Juárez Editor, Buenos Aires, 1969, pp. 47-50. trad. esp. de Alfredo Llanos.

[187] Para ampliar este aspecto hay un libro y algunas publicaciones muy accesibles CASTILLO, G., *La actividad vital humana temporal*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2001. *En Futurizar el presente,* CASTILLO, G., "El crecimiento de la vida humana. La temporalidad y el futuro en la Antropología poliana", Málaga, 2003, pp. 11-21.

[188] Cabe recordar lo que menciona Polo sobre el sistema nervioso y la imaginación. Dice: "El sistema nervioso humano ofrece un vector de crecimiento que no termina con su constitución, es decir, que no termina con la embriogénesis. También esto está reconocido en la filosofía clásica de una manera muy neta: hay facultades humanas orgánicas que son organógenas, o sea, que no tienen su órgano ya constituido, sino que lo autogeneran, son organógenas. El caso típico es la imaginación; el carácter organógeno de la imaginación, que realmente es una averiguación espléndida y por otra parte enteramente actual –hay que incluirla en la biología actual–, mucha gente lo ha descubierto, aunque ya se encuentra claramente en los textos de Tomás de Aquino. La imaginación es organógena, es decir, no es un órgano ya constituido al nacer, sino un órgano que se va constituyendo, y que por lo tanto comporta un crecimiento que va más allá de la pura génesis constituyente. Pero todavía eso es un crecimiento finito; que tiene que ver con un cierto tipo de conocimiento, y por tanto no es un mero crecimiento orgánico, sino algo más; pero que también tiene su limitación. La imaginación humana puede crecer hasta cierto punto, pero más allá de ese punto ya no crece; aproximadamente el crecimiento de la imaginación humana, la autoconstitución del órgano de la imaginación, se termina en el hombre en torno a los 22 ó 23 años". POLO, L., L*a esencia del hombre*, p. 308.

[189] Cfr. Lo que explica en *Ibíd.*, p. 308: "Por eso, ese libro mío que se llama Quién es el hombre, tiene un subtítulo que reza: Un espíritu en el tiempo". *Quién es el hombre*, Rialp, Madrid, 1991. Actualmente en *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016.

despliega temporalmente en forma creciente. Así se explica por qué Polo insiste en que el hombre es capaz de "aprovechar" el tiempo, ganar el tiempo. Pero también el ser humano puede malgastar el tiempo. Está claro que a través de las acciones se puede crecer y ganar o aprovechar el tiempo o se puede decrecer y perder o desaprovechar el tiempo.

1.2.8. ¿POR QUÉ CRECIMIENTO IRRESTRICTO?

El crecimiento es irrestricto porque el crecimiento sigue a lo largo de toda la vida. Ese crecimiento se da cuando el hombre "ejerce operaciones, esas operaciones tienen siempre un doble resultado. Tienen un resultado externo, porque el hombre es un ser productor; es decir, de la actividad humana resulta algo: si uno hace zapatos resultarán zapatos, de un artesano saldrá la obra artesana. El hombre es un productor, un ser productor; pero no es un productor solamente hacia fuera, sino que justamente al ejercer su actividad esa actividad se queda en sí mismo; es decir, revierte o redunda en la misma naturaleza, en el mismo principio natural perfeccionándolo, llevándolo más adelante, haciéndole en definitiva crecer"[190]. Las facultades espirituales, inteligencia y voluntad no son fijas, sino "*principios perfeccionables*"[191], esto es, que se perfección por su actividad. Al entender que al actuar el hombre puede hacerse más o menos hombre se explica que no es solamente un ser capaz de producir resultados, '*homo faber*' (consideración verdadera pero incompleta y unilateral). El hombre al actuar siempre es "el primer beneficiario, o –esto puede ser negativo– la primera víctima de su actividad es él mismo, su propia naturaleza"[192].

Por tanto, podemos decir que la esencia del hombre tiene como característica ser una naturaleza que ejerce sus actos no para ser solamente ordenada por la causa final –unidad de orden o cumplir el orden según su modo–, sino para seguir creciendo y constituyéndose. Cuando se focaliza en el crecimiento queda neta la diferencia entre la esencia universo y la esencia del hombre, pues "el universo es incapaz de *hábitos*"[193].

---

[190] *Ibíd.*, p. 309.
[191] *Ibíd.*, p. 309.
[192] *Ibíd.*, p. 310.
[193] *Ibíd.*, p. 310. Y sigue diciendo: "Ningún ser intracósmico tiene hábitos, adquiere hábitos; ningún ser intracósmico se autoperfecciona de una manera irrestricta, sino que su perfección está justamente en cumplir el fin, es decir, en cumplir el orden: ser un ordenado, un cumplidor del orden; y en eso estriba lo más a que puede aspirar una sustancia natural intracósmica. Pero el hombre no es una sustancia natural intracósmica: se sale del universo precisamente porque recaba para sí su propia perfección a través de su actividad; y eso de una manera, insisto, irrestricta, hasta que se muere".

De esto surgen algunas cuestiones que el autor explicay también hay estudios realizados sobre sus escritos[194]. Son nociones que se desprenden de lo que está indicando, que ayudan a ahondar en aspectos del hombre y brindan nuevas claves de fundamentación para las manifestaciones humanas. Así, cuando nos hacemos cargo de que el hombre es capaz de aprovechar el tiempo, esto implica que pueda decirse que el hombre ejerce un dominio sobre su propia temporalidad. Polo describe a la esencia del hombre como "*esencia biográfica*"[195], lo cual equivale a decir que tiene una *biografía*, término que Polo explica como "un ser que no acaba de hacerse esencialmente –de constituirse esencialmente– nunca, porque siempre puede ir a más. Y puede ir a más precisamente por esta característica que tienen sus acciones, por la que no solamente tienen que ver con otras cosas, es decir, no son solamente productivas, sino que lo más importante de ellas es justamente que son acciones que perfeccionan la propia naturaleza, o la degradan[196]. Desde este punto de vista, Leonardo Polo introduce la descripción del hombre como "un *sistema libre*"[197], vinculándolo a la teoría de sistemas. Sobre este tema consideramos oportuno indicar que el autor plantea que para estudiar el ser humano es menester el 'método sistémico', porque este permite "ver las partes de manera unitaria… con un solo golpe de vista"[198]. Sobre la conveniencia de este método para el estudio de lo humano trataremos en el siguiente punto.

Al explicar que el hombre es un sistema libre, Polo conecta con la descripción de la libertad vinculándola con el futuro. Así dice que la libertad es "aquella *futurización que no desfuturiza el futuro*; es decir, el hombre es un ser enteramente abierto al futuro"[199]. Siempre puede ir a más y el tiempo no significa desgaste –desde el punto de vista de su espíritu, pues en lo biológico ya hemos dicho sí hay desgaste–. Entonces crecimiento y perfeccionamiento son lo mismo. Por eso se puede remarcar que la antropología tiene que lograr "sacar a relucir la idea de un crecimiento todavía mayor, un crecimiento que siempre se puede mantener… Se trata de una especie de *feed-back*, si lo asimilamos a la cibernética"[200].

Polo 'se aprovecha' del lenguaje cibernético porque considera que le otorga la perspectiva adecuada para lo que está explicando. Y así, al describir cómo adquirir un hábito, dice que "es una realimentación; la facultad, el principio de

---

[194] Pueden ser apropiados para ampliar el tema Cfr. RIAZA, C., "Crecimiento irrestricto y libertad en el pensamiento de Polo". *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1996, pp. 985-991. También FERRER, U., "Temporalidad y esencia de la persona". *Studia Poliana*, 12, 2010, pp. 105-116.

[195] *Ibíd.*, p. 310.

[196] *Ibíd.*, p. 310.

[197] *Ibíd.*, p. 310. Este tema está expuesto por Polo también en su trabajo, "La cibernética como lógica de la vida", *Studia Poliana*, 4, 2010, pp. 9-17. También en otras obras del autor, p. ej.: *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*, pp. 43 y ss. No sólo describe al hombre como sistémico, sino también a la familia, la empresa, la sociedad, en rigor, toda manifestación humana. Cfr. *Filosofía y economía*, p. 367; *Antropología de la acción directiva*, p. 11.

[198] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 7.

[199] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 311.

[200] *Ibíd.*, p. 311.

una acción u operación, es mejorado, incrementado, perfeccionado justamente por la acción; es decir, la acción del hombre no es solamente transitiva, sino que la acción del hombre se queda en él e incrementa su poder de ejercer acciones; lo cual quiere decir que en adelante podrá ejercer acciones más altas. En eso estriban las virtudes, y por eso el estatuto antropológico de la *ética* está aquí"[201].

Con esto, de una manera magistral, nos conduce a comprender qué es la ética, en qué radica: "la ética humana radica esencialmente en el establecimiento de las condiciones para que el crecimiento no se detenga. La ética en definitiva exige que el crecimiento, es decir, la esencia del hombre en cuanto que es un autoperfeccionamiento de la naturaleza, no se detenga; eso es lo que estudia la ética"[202]. Y abre el camino para llegar a vislumbrar cómo la libertad, que es un trascendental personal (o sea del ser personal, no de la esencia), se extiende hasta la esencia[203]. Esto es lo que se pretende vincular y enlazar en la tesis, aprovechándonos de la fundamentación que brinda su planteamiento antropológico: que el ser personal por sus trascendentales se extiende hasta la esencia o hasta las manifestaciones humanas esenciales (cualquiera sea) por medio de la cumbre de la esencia que es la ética. Así se vincula todo el hacer humano con su intimidad abierta a lo trascendente.

1.2.9. LA VIDA COMO HACERSE

Al decir que el hombre es intrínsecamente "un perfeccionador perfectible"[204] en su esencia, se hace entendible que el hombre sea un insatisfecho. El autor explica que esto significa etimológicamente "el que nunca puede conformarse con lo hecho: *satis facere*. Considerar que uno ha hecho, ha progresado, o ha crecido lo suficiente, y decir 'ya me puedo echar a dormir, ahora ya no tengo nada que hacer, tengo tiempo sobrante', es detenerse"[205]. Entre otras razones porque el ser humano no es solamente tener

---

[201] *Ibíd.*, p. 312.
[202] *Ibíd.*, p. 312.
[203] *Ibíd.*, p. 312.
[204] Frase acuñada por Polo que la encontramos en muchas de sus obras, p.ej.: *Filosofía y economía*, p. 149; *La esencia del hombre*, p. 156; *Antropología de la acción directiva*, p. 28. "El hombre ejerce su autoría de modo propiamente humano cuando la realimentación le perfecciona a él y a su entorno". *Sobre la existencia cristiana*, p. 100: "Cabe entender al hombre como el perfeccionador perfectible. El hombre perfecciona el universo, pero su fin no es perfeccionar el universo, sino perfeccionarse con ello. Esto significa que ambos perfeccionamientos no son del mismo orden". *Persona y libertad*, Pamplona, Eunsa, 2007, p. 177: "Por eso también, en el orden esencial, el hombre no puede ser perfeccionador del universo si no es perfectible, y la libertad moral la tenemos ahí porque es imposible que el hombre sea sólo productor, que sólo sea difusivo".
[205] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 312.

ya sea en lo corpóreo o en las virtudes, ni aún en los hábitos, sino que este tene[206]r es lo propio del hombre en su esencia[207].

Leonardo Polo expresa este no detenerse del hombre en su crecimiento como un 'deber de ser cada vez más humano'[208], de tener una esencia cada vez de mayor alcance, de no dejar de crecer[209]. Dice que Píndaro legó un imperativo: '¡Sé el que eres!'[210], a lo que Polo comenta que "está bien, pero

[206] Podria resultar ilustrativo el artículo sobre este tema de GAVITO, D.-VELAZQUEZ, H., "El hombre como sistema libre en el pensamiento de Polo", *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1996, pp. 651-663.

[207] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 193-256. Y también lo que ha explicado PADIAL, J. J., "La Antropología del tener según Leonardo Polo", *Cuadernos del Anuario filosófico*, Serie universitaria, nº 100, Universidad de Navarra, Pamplona, 2000.

[208] Uno de sus comentadores explica en un artículo de Studia Poliana esta cuestión también. CORAZÓN, R., "Sobre la esencia humana. Algunas consideraciones sobre Antropología trascendental II: la esencia de la persona humana de Leonardo Polo", *Studia poliana*, 6, 2004, pp. 211-23.

[209] Cabría plantearse entonces: ¿no cabe el descanso nunca (descanso como inacción o acción que no lleva a crecer de algún modo)? Porque el descanso como cambio de actividad –lecturas, deportes, paseos, etc.–, como contemplación de la realidad, como espacio de interrelación y de convivencia con otros es acción humana que nos lleva a crecer, y muchas veces a crecer en aspectos en los que lo más íntimo se pone en juego. Polo responde: "puedo considerar qué hacer con el tiempo si no se crece. Porque entonces ¿qué hago con el tiempo?, ¿qué puede hacerse con el tiempo si no se crece? Pues no se puede hacer más que una cosa: divertirse, o aburrirse que es la antítesis. O entrar en un proceso de modas, que es una manera de intentar evitar el aburrimiento: la forma que adquiere el afán de divertirse cuando se ve amenazado por el aburrimiento; eso es vivir a la moda. Pero no se puede vivir así: el hombre no puede vivir más que creciendo; no cabe el descanso". *Ibíd.*, p. 313. Una diversión efímera, frívola, sin sentido en la que se gasta el tiempo.

[210] Polo cita esta frase en *La esencia del hombre*, p. 312 de Píndaro (Poeta griego, generalmente considerado como el mayor poeta lírico de la literatura griega. Píndaro nació en el año 518 a.C., en Cinoscefalae, cerca de Tebas. Online, 26 de agosto de 2016: www.epdlp.com/escritor.php?id=3189) que viene contenida en su poema *Pythia* II dedicada a los deportistas griegos de las olimpiadas quienes logran triunfar sobre sí mismos y se superan día con día alcanzando su mayor potencial. Online, 26 de agosto de 2016: http://www.telegenio.org/faq/preguntas-frecuentes/llega-a-ser-quien-eres.html. Millán Puelles citando a Píndaro escribe: "El imperativo de Píndaro 'llega a ser el que eres' tiene esta traducción en términos de naturaleza y libertad: llega a ser libremente, y por tu actividad, el que eres de un modo natural, y por tu misma esencia. En el ámbito de la libertad puede el hombre fallar su propio ser. Y en este sentido, y considerada negativamente, la educación es la obra que el hombre realiza para impedir tal fallo. De un modo positivo, la educación es la actividad de la confirmación de la libertad humana con nuestras propias exigencias naturales". Millán Puelles, *La formación de la personalidad humana*, Madrid, Rialp, 2ª ed., 1973, pp. 61-62. Millán Puelles la vincula principalmente con lo que se persigue en educación, como un correctivo al posible mal uso de la libertad, pero desde una comprensión de la libertad que no coincide con la de nuestro autor, porque para Millán Puelles la libertad es algo que 'se tiene' (en esta misma cita dice "el hombre se caracteriza por la libertad que tiene"), es decir, que se tiene en la esencia. Polo plantea que la libertad no es una potencia, sino que se es libertad, es decir, un trascendental personal. Es otra perspectiva, más acotada, pero que incoa el asunto. Online, 26 de agosto de 2016: https://books.google.es/books?id=4LUeBQAAQBAJ&pg=PA53&lpg=PA53&dq=p%C3%ADndaro+%C2%A1s%C3%A9+el+que+eres!+mill%C3%A1n+puelles&source=bl&ots=LJYbi9gRWF&sig=6ul8Fno68Mszl0gEg7ITIzl4Hr0&hl=es-

que se queda corto"[211]. Su corrección radica en que siempre se puede ir más allá, esencialmente ser todo lo que podemos es que siempre se puede ir más allá. No sólo desde el punto de vista de los objetivos externos, sino principalmente "en el orden del crecimiento de lo humano en cada uno de nosotros"[212].

Por tanto es claro que la vida humana consiste en crecer[213]. ¿Qué considerar respecto de la onerosidad que conlleva la vida, porque Polo expresa que no procede de este hacerse creciendo? La respuesta es que, en primer término, tenemos que distinguir que la diferencia no se establece entre estar hecho o tener que hacerse[214], sino en un tener que hacerse que conlleva esfuerzo –ganarás el pan con el sudor de tu frente, dice el *Génesis*[215]–, o sin ese esfuerzo o sufrimiento acompañante. Pues en cualquier caso el hombre tiene que hacerse[216].

1.2.10. EL MÉTODO CONVENIENTE PARA CONOCER LA ESENCIA HUMANA

Como la esencia humana no es simple sino de gran complejidad, para conocerla sólo podremos hacerlo de un modo complejo. El 'método sistémico' facilita el conocimiento de una unidad que consta de muchos elementos que están interrelacionados entre sí, que no pueden explicarse totalmente si no es en unidad, porque son imposibles uno sin el otro. Por tanto si se busca

---

419&sa=X&ved=0ahUKEwiQ3reW1d7OAhVDD8AKHSqRDD0Q6AEIJzAD#v=onepage&q=p%C3%ADndaro%20%C2%A1s%C3%A9%20el%20que%20eres!%20mill%C3%A1n%20puelles&f=false

[211] Cfr. POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 312.

[212] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 312.

[213] Puede suceder que algunos digan estár en desacuerdo con este deber de un crecimiento constante del hombre, probablemente porque entiendan que es pura actividad externa o por simple comodidad o medianía. Polo responde a esto y lo hace extensivo a quienes preferirían no correr el 'riesgo' de la libertad: "Comprendo que se puede decir: eso a mí no me gusta. Pero decir eso es expresar la propia protesta; y la propia protesta es más bien un homenaje: no es una refutación, sino un homenaje. Porque significa: eso es demasiado... para mí. En ese sentido también se puede decir: es mejor la inconsciencia de la piedra; pero ¿para quién? Para el que no soporte el esfuerzo de vivir. La vida siempre significa esfuerzo, siempre lleva consigo –en el animal es claro– una cierta lucha; no en sentido darwinista, pero para vivir hay que buscar satisfacer las necesidades, por ejemplo. A veces los recursos con que se cuenta son escasos, y entonces hay que ingeniárselas. Lo mismo pasa con la libertad: hay gente que no quiere ser libre, porque quizás es más cómodo no serlo. Si todo nos lo dieran hecho". *La esencia del hombre*, p. 312.

[214] El estudio publicado de CASTILLO, G., (2009), "Planteamiento poliano de la constitución y desarrollo de la vida humana", *Studia Poliana*, 11, pp. 7-22, puede ser clarificador.

[215] Cfr. *Génesis*, III, p. 19.

[216] Cfr. POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 313. Aclarando este punto, sigue así: "el hombre tiene que hacerse, tanto Adán en el paraíso, como después. Por tanto, no es válida la interpretación de Ortega, según la cual Adán en el paraíso sería el que no tiene nada que hacer, el que está en una vida vacante. Eso para Ortega, que es un vitalista, no valdría la pena; al final resultaría que Adán se aburre. Resulta muy aburrido no tener que hacer nada. Pero yo creo que no, que es una equivocación: Adán también tenía que crecer, porque de lo contrario, la prohibición pierde sentido; y sin la prohibición el paraíso tampoco se entiende".

considerarlos en forma separada –lo propio del 'método analítico'– esos elementos no se entenderían bien. Se podrían entender, pero como elementos muertos, porque aisladamente no pueden existir y no pueden estar vivos. El hombre es un ser vivo, y esta noción es por demás importante. El espíritu está vivo; hay una vida espiritual en la persona y una vida esencial. Con el método sistémico se puede conocer la vida humana, los tipos de vida humana. Por ello el método para acceder a la esencia humana no puede ser basado en la abstracción: por un lado, porque aísla, pero también porque lo espiritual no puede abstraerse. Por eso, el método ha de basarse en lo "Polo denomina –siguiendo a Aristóteles– *epagogué*, que consiste en un conocimiento reunitivo creciente. Más que inducción, es el conocimiento de lo complejo, un saber que puede aumentar gracias a establecer la interrelación de los diferentes aspectos. Se trata del conocimiento propio de la comprensión de sistemas, es decir, de lo sistémico que hay en la esencia del hombre"[217].

Si de conocerlos con el método analítico resultaría imposible entender la vida humana y sus tipos. El método analítico entiende partes –tal vez con mucha profundidad–, pero no totalidades significativas, en funcionamiento coherente, orgánicas, organizadas. Puede, a lo máximo, conocer muy bien una serie de piezas o de elementos, distinguirlos y tratar luego de componerlos. Es una composición, un cierto mecanismo, un compuesto como una serie de notas. Podría hacer un constructo unitario componiendo estas notas, pero lo primordial en el hombre es su unidad. En cambio, en este constructo o máquina lo primordial –y es bueno que así lo sea– son las piezas que lo componen. La máquina es un mosaico de piezas, algunas pueden funcionar bien, mejor, peor, otras podrían no funcionar, pero no por eso dejan de ser. Cuando la unidad no es lo primario en algunas realidades se puede funcionar por partes, por eso son máquinas. Se las piensa analíticamente, porque se ha pensado primero en cada pieza y luego se compone el mosaico que sería "la unificación funcional de los componentes"[218].

Los seres vivos no son así, el hombre es un ser vivo. Por tanto, en los seres vivos la unidad es fundamental. Así, en el hombre, en los 'tipos humanos', esa unidad es fundamental. Polo considera detenidamente el 'tipo', e indica que "no se puede entender ningún rasgo del tipo sin remitirlo a otro rasgo del tipo, porque en el tipo la unidad es primaria. Por eso el método sistémico es un ir más allá de la abstracción"[219].

De todas maneras, al dirigir la atención 'epagógicamente', nunca acabamos de entender el sistema. Esto Polo lo explica diciendo que *epapogué* o método sistémico es una manera abierta de conocer presidida por la noción de unidad o de unificación de muchos factores sin los cuales no existe la unidad, y al revés, sin esa unidad tales factores no son tales factores. Sin embargo, no se acaban de conocer todos, siempre se puede observar alguno más. Ese nuevo factor hay

[217] CASTILLO, G., "Planteamiento Poliano de la constitución de y desarrollo de la vida humana", p. 22.
[218] POLO, L., *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*, p. 165.
[219] *Ibíd.*, p. 166.

que introducirlo, ver cómo se relaciona con los demás, esto es, verlo desde la unificación. Polo desarrolla este método tomado como ejemplo al cuerpo humano en su libro *Quién es el hombre*[220].

El ejemplo de lo corpóreo resulta conveniente, pues ilustra que si el método sistémico es apropiado para el tratamiento del cuerpo humano, mucho más lo será para las dimensiones espirituales. En éstas pretender una distinción tajante o neta conduce a perder "el carácter viviente de la inteligencia y de la voluntad"[221]. Insistir en la imposibilidad de aplicar el método analítico en el cuerpo humano remarca la imposibilidad de aplicarlo para lo espiritual. "Pero cuando se trata del ser humano, y de todo ser vivo, precisamente por la imposibilidad de aplicar el método abstractivo, la anatomía ahí no es suficiente"[222]. Para zanjar cualquier duda mencionaremos el caso del cerebro pues él no funciona más que en interconexión, de manera que su delimitación no es posible. Polo se pregunta "¿dónde termina el órgano de la vista y dónde empieza el órgano de la percepción? ¿En la corteza? Como saben, la teoría de las localizaciones cerebrales es ya obsoleta; con ella no se comprende el funcionamiento del cerebro"[223]. Hemos de verlo sistémicamente, del mismo modo la inteligencia que no es orgánica, ni una parte o todo el cerebro. No es posible distinguir sino solamente discernir pues estamos tratando con lo inmaterial. Más aún si intento separar la inteligencia del cerebro, eso sería la muerte. Se puede separar del cerebro para analizarlo sólo cuando se ha muerto el cuerpo.

---

[220] *Ibíd,* cap. 3, p. 61: El sistema humano: las manos, el rostro y la cabeza:
"Un ejemplo muy elemental es una mano. El conocimiento de la mano puede ser un conocimiento de la mano como tal, pero ésta no es la mano aislada.
En realidad, una mano aislada deja de ser mano. Una mano es mano en cuanto que tiene que ver con el resto del cuerpo humano. Por eso el método de análisis es un método delimitativo y, por lo tanto, exige, digámoslo así, que los contornos del objeto del análisis estén netamente establecidos. En cambio, en el método sistémico esas separaciones no están claras, no son netas. ¿Dónde termina la mano y dónde empieza el brazo? La mano y el brazo no constituyen una unidad diferencial. La frontera no está zanjada, no hay unos huesitos que la separen; lo que pasa es que hay una continuidad entre las partes que pertenecen a una unidad, y eso hace imposible que las partes sean consideradas como piezas. Sus distintas dimensiones no son de ninguna manera las piezas de una máquina.
Esta distinción es muy importante, pues si no se tiene en cuenta, lo que sale es muy tosco. Entender al hombre como una máquina es un error por la limitación del método analítico. El considerar al hombre analíticamente, por ejemplo, el hígado, no puede ser real al margen del estómago y, en definitiva, al margen de la unidad biológica del ser humano, del cuerpo humano".
[221] *Ibíd.*, p. 167.
[222] "¿Dónde empieza una y dónde termina la otra? Pues lo siento, no se trata de eso. Usted lo pregunta precisamente porque quiere distinguir, porque quiere analizar, es decir, quiere funcionar como un señor que practica anatomía, separa, distingue, hace un corte en los tejidos para ver dónde se separan. Hace tiempo le oía preguntar a los anatómicos a un catedrático de fisiología: ¿La anatomía sirve para algo? Sí, sirve, el método analítico; aunque no sea un método apropiado, hay que emplearlo, pues algo se saca de él. Pero cuando se trata del ser humano, y de todo ser vivo, precisamente por la imposibilidad de aplicar el método abstractivo, la anatomía ahí no es suficiente". *Ibíd.*, p. 167.
[223] *Ibíd.*, p. 167.

Por tanto, del método sistémico se puede aprovechar y sacar todo el rendimiento posible. Nos ayuda a averiguar todo lo que somos capaces de averiguar y observar la diferencia de la esencia y la naturaleza humana y ver que es "diferente de la esencia del universo, de las naturalezas intracósmicas"[224]. Sin embargo, es necesario advertir que con el método sistémico no llegamos al acto de ser humano. Esto es entendible, pues no podemos ver el acto de ser desde la esencia (la esencia es inferior al acto de ser y es potencia respecto de él. No cabe el método inductivo en lo sistémico, pero tampoco conocer lo que supera a la esencia y la trasciende. Podemos decir que el conocimiento de lo complejo –que no es inductivo– es un saber que puede aumentar, porque establece interrelaciones de los diferentes factores. Así es el conocimiento propio de la comprensión de lo sistémico que hay en la esencia del ser humano. Pero éste no es aplicable al conocimiento del acto de ser humano.

Para resumir podremos expresar que "la esencia del hombre es sistémica, posee un orden, una riqueza de correlaciones, que hay que ver en conjunto. El mismo orden corpóreo es previo a la acción humana y su condición de posibilidad. Ese orden es recibido, nos llega por la tradición, es heredado, y exige ser respetado, perfeccionado; lo cual corre a cargo de la persona humana, que tiene la gran tarea de aceptar y de aportar, de sostener una actividad de crecimiento, continuamente rectificado. Este orden vital, que no es estático, es lo constituye la esencia del hombre, de gran riqueza y complejidad, ya que se continua en el orden social. Dentro de esta perspectiva Polo considera la esencia como disponer. La persona dispone a través de sus modalidades dispositivas, pero no puede disponer de su esencia, porque eso no le está permitido, ya que ésta es un 'disponer indisponible'"[225].

Como se explicita en el anterior pasaje, lo que corre a cargo de la persona humana (del acto de ser personal) es la gran tarea de aceptar y aportar; y sostener esa actividad de crecimiento, continuamente rectificado. Se desprende que ese orden corpóreo previo a la misma acción humana y su condición de posibilidad, nos ha llegado heredado, es recibido y exige respeto y crecimiento perfectivo lo cual es tarea de la persona por la aceptación personal, el aportar o dar personal y el sostener ese perfeccionamiento irrestricto. Todo esto, como se ve, ya no es tratar sobre la esencia del hombre sino sobre el *acto de ser* humano, sus trascendentales.

1.2.11. RECTIFICACIÓN DE LA NOCIÓN TENDENCIAL DE LA VOLUNTAD

Frente al crecimiento irrestricto, se podría alegar el anhelo del descanso. Es decir que la onerosidad resultaría –quizás para muchos– del mismo tener que hacerse. En esto destacaríamos al hedonismo que los antiguos cirenaicos y epicúreos plantearon, y el hedonismo contemporáneo que pone como fin de la vida el tener placeres sensibles sin compromisos ni sentido. Como versión

[224] *Ibíd.*, p. 167.
[225] POLO, L., *La esencia del Hombre*, cita de CASTILLO, G., en Prólogo, 2015, pp. 22-23.

actual del hedonismo se plantea el "arte de establecer la propia paz consigo mismo"[226], más vinculado con una corriente filosófica vital o de tipo *new age*. Esto es interesante porque en este punto Polo logra rectificar esta "peculiar interpretación de la felicidad que viene precisamente de los griegos pero que también mantiene Tomás de Aquino cuando hace su teoría de la voluntad. Se podría explicar aclarando que los griegos sostenían que la voluntad humana (como lo que en el hombre hay de búsqueda de algo último) tiene un acto culminar y ese acto culminar de la voluntad lo llamaban disfrutar. Y el Aquinate mantiene esto al hacer su teoría de la voluntad y al acto culminar de la voluntad lo llama fruición y la fruición es la felicidad. Parecería que en el plano en el que se están manejando no es esencial sino naturalismo. "No es conceder al hombre una esencia autoperfectible, sino considerarlo un ser natural, un ser que, precisamente porque está finalizado, llega a conseguir el fin, o alcanza algo que ya no tiene un más allá"[227]. Por lo tanto, si somos seres finalizados, no hay un más de este fin. Es una interpretación de la voluntad como un puro tender, "*orexis*, que es la interpretación clásica de la voluntad"[228]. Interpretación que, de acuerdo con lo que llevamos desarrollado, se queda corta.

Polo asevera que "la voluntad tiene también un carácter de rebrotar en sí misma"[229]. Y explica que Tomás de Aquino estudió el tema, pues alude al carácter curvo de la voluntad. En últimas, esto viene a explicarse como que la voluntad lo que quiere es querer más. Podemos preguntar: ¿basta con querer? A la voluntad no le basta, pues es curva, y esto significa que se remite a su propio querer: "quiere mejorar su querer, 'quiere querer'"[230], y esto se logra con las *virtudes*[231]. 'Querer querer' es el ir a más de la voluntad, su crecimiento. De tal manera que cuando se habla de la curvatura de la voluntad (se remite a su propio querer) estamos considerando el crecimiento en la voluntad. Si queremos querer, eso es querer ir a más, comprometerse, vivir con sentido. Sin compromiso la vida acaba en pura frivolidad. La vida lo que quiere –y pretende– es vivir. Y vivir es siempre vivir *más*; no es sobrevivir: es vivir

---

[226] TASSO, V., *Antimanual de sexo*, Madrid, Temas de Hoy, 2009, p. 84.
[227] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 313.
[228] *Ibíd.*, p. 313.
[229] *Ibíd.*, p. 313.
[230] *Ibíd.*, p. 314.
[231] Este punto es interesante pues aquí notamos cómo las virtudes impelen a la voluntad a más. Por tanto, el crecimiento en virtud -y consecuentemente en hábitos- está ya presentando a la libertad que es más que el acto último, sino que se por medio de este crecimiento va encontrando el modo de penetrar en la esencia con ese 'querer querer' que es más que la voluntad. Este tema lo explicaremos en el punto siguiente, y nos abrirá camino para vislumbrar cómo atravesar de sentido humano (esencial) y personal libre y amoroso (personal, del acto de ser) cualquier acción humana, mirada desde su crecimiento como querer más. Se descubre así que ha de haber un sentido personal, una libertad personal y un amor personal que trasciende y atraviesa la mera manifestación o acción humana. Aquí Polo lo vincula con la libertad personal, la libertad que va abriéndose paso en la esencia.

más[232]. "El ser libres, porque *la libertad es filial y destinal"*[233] es esta vida llamada a plenitud. En este punto Polo describe a la libertad como filial y destinal, como trascendental personal, no como accidente de la voluntad.

1.2.12. LA ESENCIA DEL HOMBRE Y EL SER PERSONAL

Hemos explicado en epígrafes precedentes que en el hombre siempre permanece una distinción real entre la *essentia* y el *esse*, es decir, que por grande que sea su crecimiento esencial, nunca el hombre llega a una identidad, pues por encima de ese crecimiento (fruto de las acciones) está su propia intimidad, su ser[234]. Más aún, no sólo su esencia puede crecer irrestrictamente, sino que al crecer se hace más coherente con la persona que es, con el ser personal. Esto es "el carácter de una manifestación de la persona, es expresivo de la persona: la persona cada vez se expresa mejor según su esencia. Si la esencia realmente va hacia delante, hay un proceso creciente; pero su esencia nunca se agota"[235].

"Lo que el hombre hace con su esencia, la relación del ser humano con su esencia, en la misma medida en que su esencia va aumentando, va perfeccionándose de una manera intrínseca a través de sus acciones, por la redundancia de sus acciones en la naturaleza –la esencia del hombre es así más que naturaleza–; lo que hace ese proceso creciente es poner la esencia del hombre más en manos de la *libertad*"[236]. Así es como podemos entender que la esencia Polo siempre la llama 'del hombre' y la describe con el término *disponer*. Por tanto, "la esencia es el modo de disponer… y la libertad no es que cause la esencia, no es un principio fundamental respecto de la esencia –ya he dicho que la libertad no es fundamento–, sino que la libertad lo que hace respecto de la esencia es constituirla en disponer; en un disponer que tiene una enorme cantidad de modos, de modalidades del disponer. Y, por lo tanto, la esencia del hombre, en cuanto que disponer, tiene que ver con lo *disponible*. Cuanto más alto es el disponer, más hay accesible a él, o más se amplía lo disponible, lo que está al alcance del disponer"[237].

Por tanto, en el hombre siempre se mantiene la distinción esencia-ser (*essentia-esse*), se podría decir *disponer-disponible*, porque el hombre dispone

---

[232] Cabe mencionar lo que el autor indica sobre el optimismo y el pesimismo: "Acerca de la vida se puede ser optimista y se puede ser pesimista; pero el pesimismo es un error por defecto; es un decrecimiento. El pesimista es una persona con poco tono vital; pero también es comprensible, porque a veces estamos en situaciones de cansancio, y vemos la vida como una carga que no merece la pena. Pero es una profunda equivocación: no es una condena el ser libres, como pensaba Sartre, porque la libertad es filial y destinal; es vida llamada a plenitud". *Ibíd.*, p. 314.

[233] *Ibíd.*, p. 314.

[234] Polo explica: "Esto yo lo suelo decir así: el hombre es un ser que carece de réplica en su esencia. Su esencia no es estrictamente la réplica suya, es decir, el hombre no es un ser idéntico". *Ibíd.*, p. 314.

[235] *Ibíd.*, p. 314.

[236] *Ibíd.*, p. 315.

[237] *Ibíd.*, p. 315.

de muchas cosas según su esencia que es el disponer. Ahora bien, el disponer es un análisis propio de la libertad. Se podría decir que es la libertad (trascendental personal) abriéndose paso en la esencia. Para la esencia es imprescindible para que la libertad se vaya abriendo paso; por eso, cuántos más hábitos se tienen o cuánto más se crece, podemos comprender que más libremente se dispone.

En relación al disponer y a lo disponible Polo distingue que una cosa es disponer lo disponible y otra disponer no disponible. Al hombre le está vedado disponer *de* su esencia. En cambio, le es correcto disponer *según* su esencia: "pues el disponer es libre, y serlo es la libertad del hombre respecto de aquello de que puede disponer, lo disponible"[238]. Si el hombre se cerrara en sí mismo en identidad ser-esencia, porque dispone *de* su esencia y no *según* su esencia, esto haría que el hombre se quedase solo, lo cual es contrario a su índole, pues el hombre es co-existir[239], es *además*.

El hombre sí puede disponer *según* su esencia, pues ahí está el sentido de su propia esencia: perfeccionarse, autoperfeccionarse, crecer. ¿Cómo podríamos comprender mejor esto? Como crecimiento, el sentido de la vida humana está en manifestar cada vez mejor a la persona que se es, pues a través de su esencia el ser humano se puede manifestar. La identidad ser-esencia sería encontrarse el hombre entero en lo que es una manifestación suya. Esto, obviamente, no es posible. Eso nunca lo puede hacer, porque la persona no se agota en su esencia, la persona en este sentido trasciende su esencia. ¿Qué es entonces lo que aquí encontramos? Que lo relevante, lo trascendental es trascender la propia esencia. La esencia no da la respuesta a la persona humana, sino sólo nos muestra sus manifestaciones. Si se dispone o se intenta disponer de ella, se reduce al ser humano a su esencia (a sus manifestaciones o a su hacer). Se cae en el error de ignorar la distinción entre las potencias o las facultades superiores que son potencias (*tabula rasa* con una capacidad de perfeccionarse irrestricta) con el ser personal que es acto, intimidad. Al ignorar la distinción real *essentia–esse* se elimina la interioridad, su apertura y su dependencia del Creador. Por eso se dice que el hombre se queda solo[240].

Esto se pueda quizás comprender mejor con esta cita de Polo: "Así pues, por más que el hábito sea la perfección natural culminante, no es en términos

---

[238] *Ibíd.*, p. 315. Esta distinción Polo la remarca pues algunas Antropologías contemporáneas han caído en este error de identificar la *essentia* con el *esse*. "El intento de disponer de la propia esencia es siempre un intento de conseguir una identidad con ella: es el intento de realizar el ser de acuerdo con la esencia. Y ésa es la gran equivocación humana: cuando el hombre quiere ser a través de su esencia, o agotar su ser en su esencia, entonces tiene que disponer de ella. En las Antropologías modernas, que son Antropologías en las cuales se introduce forzadamente la identidad, es decir, que proponen una interpretación del ser humano como ser idéntico, o de la naturaleza humana como un proceso de identificación, se incurre en esta equivocación".
Eso está muy claro en Sastre, aunque a su manera, que es un modo paradójico, y en Nietzsche de otra manera, y muy propia suya. En ambos aparece la idea de 'autorrealización', es decir, la pretensión de la identidad".

[239] La coexistencia ya se ha explicado en el epígrafe 1.3.3.

[240] Cfr. *Ibíd.*, p. 316.

absolutos la perfección superior del hombre. Es cierto que la virtud es lo más elevado que se pueda tener en el orden de la esencia. Pero en el hombre, tener es dual respecto del ser, que es personal –don creado–. Por eso en el hombre tener es un disponer que no se consuma en sí. La esencia del hombre es, en dualidad con su ser–libre–donal, disponer en orden a una destinación, a un otorgamiento. El don creado, que es la persona, apela a su aceptación radical, es decir, por su Creador, y ésta es la estructura última de la coexistencia. Si el hombre no vehicula su esencia –su naturaleza perfeccionada de modo habitual– a través de la donación, a la espera de una aceptación que sea su auténtica réplica personal, se frustra su libertad"[241].

Trascender la propia esencia es justamente el punto en el que el ápice del hombre, del yo (que se llama sindéresis) se muestra abierta al ser personal que, como ya se ha dicho, es co-existir, sentido personal, libertad personal y amar personal. Es la intimidad –el cada quien– que hace novedosa cada manifestación humana, porque está atravesada del sentido superior que le otorga su ser personal y que la distingue de las manifestaciones de los demás. De esta manera la innovación, lo nuevo, el sello personal es posible cuando el ser personal se manifiesta en cada acción humana. Recordemos que cuanto mayor crecimiento tengan las manifestaciones –que son de la esencia–, podrán manifestar mejor al ser personal.

Habiendo expuesto los temas que se vinculan con el ser personal, podemos atender ahora al radical de la coexistencia, que es un trascendental del ser personal o *esse* humano. A ese nivel no hay que hablar de simple reconocimiento, sino de "ser aceptado en réplica"[242].

Así podemos mencionar algunas claves de la coexistencia que nos abren a los otros trascendentales, al *esse* personal: a) El hombre coexiste con el Absoluto buscando la aceptación personal. Esa es la ratificación o supremo reconocimiento de la libertad creada, del *esse* humano por Quien capaz de refrendar en lo más alto el donar humano[243]. b) El hombre coexiste con otras personas humanas. Coexistir con el *alter* se da en la forma de un perfeccionamiento común de la esencia humana y de la historia[244]. c) El hombre coexiste con el universo, y lo manifiesta como perfeccionador perfectible. Perfeccionador, pues coexiste con el universo perfeccionándolo en

---

[241] POLO, L., "La coexistencia en el hombre", en ALVIRA, R., (ed.), *El Hombre: Inmanencia y trascendencia*. Pamplona, Universidad de Navarra, Vol. I, 1991, pp. 44-45.

[242] *Ibíd.*, p. 46.

[243] "El hombre coexiste con el Absoluto en la forma de una búsqueda de aceptación personal. Es la forma suprema de reconocimiento: la ratificación del esse humano, libertad creada, por Quien es capaz de refrendar en lo más alto el donar humano que el hombre ha de refrendar. Pues si el hombre es capaz de sacar diez talentos de uno, Dios saca de esos diez un valor infinito al aceptarlos y lo otorga". *Ibíd.*, p. 46.

[244] "El hombre coexiste con el alter -por su mutua condición personal- en la forma de un perfeccionamiento común de la esencia humana y, en la Historia, en la forma de satisfacción de las necesidades propias y ajenas. Aunque la naturaleza humana es radicalmente hipostática en cada hombre, puede y debe ser perfeccionada en común". *Ibíd.*, p. 46.

dualidad: ámbito de la praxis técnico-productiva. Perfectible, también en dualidad, en coexistencia con sus semejantes: ámbito de la *praxis* ética[245].

Cuando vinculamos estas tres claves concluimos que "el perfeccionamiento del universo se endereza al perfeccionamiento social de la esencia humana"[246]. Por tanto, la persona humana invoca la radical aceptación, más allá del tener y del hacer, y se da, se destina en su ser, y de este modo desvela el sentido último y el valor definitivo de todas las posibilidades humanas: "La intimidad libre de la dación ha de ser más radical que la inmanencia del tener e incluso que la inmanencia de la virtud. La intimidad es lo que define estrictamente la persona: ser capaz de dar, de aportar, como la única manera de refrendar el tener y el ser"[247].

1.3. TRES CLAVES DE LA ANTROPOLOGÍA POLIANA[248]

Consideramos oportuno cerrar este primer capítulo recapitulando lo avanzado y señalar tres claves de la antropología de Polo. De cara a los próximos capítulos, éste se ha presentado como una síntesis de la propuesta de fundamentación poliana para los asuntos manifestativos humanos vinculados con la universidad y la empresa. Estas son las dos manifestaciones a las que intentaremos aproximarnos en una búsqueda abierta para la posible resolución de algunos problemas que se vislumbran en ellas. El intento estará vinculado a esta manera de subordinar el obrar (actuar productivo) al pensar, y el pensar al ser personal.

Las organizaciones en el siglo XXI han de ser, fundamentalmente, de interdependencia humana global. Hasta el momento, ninguno de los intentos modernos de organización ha logrado plasmar el dinamismo y riqueza que radica en la persona. Lo que subyace en ellos es una visión empobrecida, parcial, contradictoria del ser humano y de la actividad humana. Con esta mirada recortada y parcial es esperable que no se logre cohesión ni vínculos sociales, pues se desconoce la realidad de la persona humana como nativamente coexistencial. De hecho, si la persona no fuera ese existir-con, no sería posible la sociedad.

Ahora bien, notamos que el planteamiento de Leonardo Polo logra un anclaje hondo en las manifestaciones humanas y llega a dar con la raíz, que es la persona humana: la única capaz de lograr desde dentro salir del atolladero en el que nos encontramos en nuestra situación actual.

1.3.1. LA NATURALEZA HUMANA: LA VIDA RECIBIDA

---

[245] Cfr. *Ibíd.*, 47. Y SELLÉS, J. F., "La distinción entre la Antropología y la ética", *Studia Poliana*, 13, 2011, pp. 119-153.
[246] *Ibíd.*, p. 47.
[247] *Ibíd.*, p. 47.
[248] Para definir y exponer estas tres claves nos hemos apoyado en un artículo de SELLÉS, J. F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo Polo", pp. 329-352.

Polo explica que la naturaleza humana es la herencia biológica recibida de nuestros padres: el cuerpo humano, sus funciones y facultades. Todas ellas están dotadas del soporte orgánico correspondiente. Ahí es donde se encuentran tanto las funciones vegetativas[249], como los movimientos corporales, sean cuales sean, las facultades cognoscitivas sensibles (sentidos externos e internos), los apetitos y los sentimientos sensibles.

Como se ha visto en las páginas precedentes, el objeto mental abstracto tiene como peculiar que es uno (*monon*). Por tanto, todo lo humano que es inferior a él será menos que uno. Esto se puede entender también cuando vemos que en la naturaleza humana nada es unidad aislada. En consecuencia, no podrá investigarse separadamente. La *clave de la naturaleza humana* será, por tanto, su *composición*, o sea, que para ser explicado lo inferior hemos de enlazarlo con lo superior.

Polo indica que las funciones vegetativas, de inferior a superior, son: la nutrición, la reproducción celular y el crecimiento diferencial o desarrollo. Por su parte, hay multiplicidad y heterogeneidad en los movimientos orgánicos, lo que caracteriza a unos movimientos orgánicos tiene diferencias netas con lo que caracteriza a otros. En relación a las facultades cognoscitivas sensibles o sentidos, el elenco de la tradición aristotélico-tomista es el que sigue Polo., es decir, el que distingue en los sentidos externos un orden jerárquico (los inferiores: tacto, gusto, olfato; y los superiores: oído y vista). En los sentidos internos se distinguen cuatro (el sensorio común o percepción, que es el inferior; y la imaginación, memoria y cogitativa, que son los superiores). A estos sentidos internos Polo los dota de más añadidos o mayor alcance[250].

Para explicar el carácter potencial del cuerpo humano, Polo toma el planteamiento de Aristóteles. Especialmente hace una clara exposición –como hemos mencionado en las páginas precedentes– la plasticidad de las manos, del rostro o de la cabeza[251]. En este último punto habla del inmenso cúmulo de neuronas libres sin un fin biológico determinado[252]. Según Polo esto tiene una razón, pues estas neuronas ofrecen muchas posibilidades. Lo que él explica es que tanto el cuerpo humano como sus funciones vegetativas están subordinadas a las potencias cognocitivas, que están dotadas de un 'sobrante formal'[253] o de un *plus* de vida[254]. Este añadido no se agota al vivificar a los órganos, sino que da para más, y especialmente da para conocer. Como vimos, los sentidos inferiores se subordinan a los superiores, y así cuerpo y sus facultades quedan

[249] Cfr. POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, III, lec. 2ª.

[250] Cfr. POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, I, lecc. 10-11. En un escrito todavía inédito indica que: "Si bien el animal tiene imaginación, la diferencia con la imaginación humana es casi específica, pues radica en que la imaginación del hombre es capaz de objetivar regularidades formales; el animal no lo puede hacer". *Cuestiones de filosofía de la educación*, pro manuscripto, 1984, p. 96.

[251] Cfr. POLO, L., 2003, *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*, cap. 3º: "El sistema humano: las manos, el rostro y la cabeza".

[252] Cfr. *Ibíd.*, pp. 23 y ss.

[253] Cfr. POLO, L., *Antropología* II, 2003, pp. 82 y ss.

[254] Cfr. POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, I, lec. 7ª, 1984.

referidos a la libertad personal humana. De este modo se 'encauzan' biográficamente esas posibilidades, ya sea en un sentido u otro en la historia.

Con esta síntesis podemos sentar que en lo que Polo expone sobre la *naturaleza* humana o vida recibida, varias disciplinas pueden encontrar claves en sus temas centrales, por ejemplo, la *filosofía de la naturaleza*, pues Polo plantea que el cuerpo humano es concausal (como el resto del universo), pues que en él se da una tetracausalidad física[255], pero su disposición y funcionamiento desbordan el sentido u orden del universo. Asimismo, del estudio de la corporeidad humana la medicina y la biología pueden sacar partido, pero también la psicología y otras ciencias de la salud, psiquiatría, enfermería, etc. [256]

A su vez, el estudio sistémico de la corporeidad humana, peculiar en el planteamiento poliano, nos facilita entender mejor las manifestaciones humanas, en especial las de primer orden, a saber: la familia, la sociedad, el lenguaje, la educación, el trabajo, la capacidad de poseer, la economía, la cultura, la técnica, etc. Por último, Polo investiga algunos problemas que afectan al cuerpo humano; el dolor, la muerte, etc. Ahí descubre muchas implicaciones que son de tipo personal y que, por eso, están abiertas a la trascendencia[257].

1.3.2. LA ESENCIA DEL HOMBRE: LA VIDA AÑADIDA[258]

Ya se ha explicado que en la propuesta de Polo la *esencia* humana está conformada por el yo y las dos potencias inmateriales humanas, la inteligencia y la voluntad. El yo (o sindéresis) siempre es activo, porque es un hábito innato. Los hábitos innatos denotan perfección, acto, por lo tanto, no puede radicar en ninguna potencia. Las dos potencias humanas: inteligencia y voluntad son inicialmente pasivas. Santo Tomás nos dice que la esencia es perfección, por tanto, no puede atribuirse la esencia a estas dos potencias en estado nativo (*tabla rasa*). Pero tras su activación sí describen bien lo que es la esencia. El punto está en comprender que estas dos potencias, para salir de su pasividad, requieren de un acto previo, superior y perfectamente proporcionado

---

[255] Cfr. POLO, L., "La cibernética como lógica de la vida", pp. 9-17.

[256] Para estos temas recomendamos los estudios de TORRES LÓPEZ, José Mª, *Filosofía biológica de Polo*, Pamplona, Eunsa, 2016. Y de GONZÁLEZ GARCÍA, A.L.-GONZÁLEZ GINOCCHIO, D. (eds.), *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario Filosófico, serie de pensamiento español, 47, Universidad de Navarra, Pamplona, 2012; especialmente destacamos el artículo de MARTÍNEZ PRIEGO, C., "El conocimiento de la realidad psicológica: ¿existe una psicología epistemológicamente consistente?", pp. 31-48 y MURILLO, J. I., "Cuerpo y persona: aportaciones de Polo al problema mente-cerebro", pp. 21-30.

[257] Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 169. *Presente y Futuro del hombre*, pp. 324 y ss. El sentido cristiano del dolor, Eunsa, Pamplona, 1997, pp. 207 y ss; y en "La docencia en las escuelas universitarias de enfermería. Actitudes del enfermo", Conferencia dictada en la escuela de Enfermería de la UN, 29 de junio de 1980. Inédito.

[258] Cfr. POLO, L., *Antropología* II, pp. 11-28 y pp. 29-242.

a ellas para que las active; eso es lo que lleva a cabo el hábito innato de la sindéresis, al que Polo también denomina el yo.

La primera de las potencias a la que nos hemos referido, la inteligencia, se perfecciona progresivamente mediante los hábitos adquiridos[259], que son múltiples y se logran con el ejercicio de los actos de las distintas vías operativas de esta potencia[260]. Polo retoma la distinción clásica entre razón teórica y razón práctica[261], y sus respectivos hábitos, para explicar que los hábitos adquiridos no son equivalentes. La segunda potencia, la voluntad[262], se activa progresivamente o crece y se perfeccionar por las virtudes adquiridas[263]. Sin embargo, esta facultad no tiene diversas líneas operativas. Esto es coherente con lo que se explicó en el punto anterior, pues los campos de la verdad o de la verosimilitud (de la razón práctica) a conocer por la inteligencia son heterogéneos y múltiples (física, lógica, etc.). Polo los compara con los compartimentos estancos de los navíos de guerra. En cambio, la voluntad tiene un único fin, el bien último. Por tanto, las virtudes son los diversos niveles de activación de la voluntad en orden a la mejor búsqueda de ese bien final. La comparación de Polo respecto de las virtudes, es diferente pues se trata de pensar en ellas como de vasos comunicantes de laboratorio unidos por la base. En ellos, cuando incrementa el líquido en uno de ellos, se igualan todos los demás. Es clara la comparación, pues aquí se trata de alcanzar el bien, y lo que crece una virtud es crecimiento para todas, como un entramado.

Si nos detenemos en la activación de ambas potencias, que nativamente son pasivas, notamos que se requiere de un acto previo, al que Polo denomina yo y que según él equivale al hábito innato de la sindéresis. Por lo demás, Polo dualiza el yo, que es acto, con estas potencias[264]. Este hábito activa de diverso modo a la inteligencia y a la voluntad. Explica que hay dos dimensiones en el yo: una, que es inferior, y que ilumina a la inteligencia, es el *ver-yo*; la asiste en toda su actividad, va modulando su perfeccionamiento habitual y la rinde libre. La segunda dimensión –la superior– es el *querer-yo*. El yo acompaña a la voluntad en toda su operatividad y desarrollo virtuoso, también dotándola de libertad[265]. La activación de estas potencias supone, pues su *esencialización*. Cuando estas potencias están perfeccionadas, el hombre puede con ellas dominar y gobernar todo lo inferior de sí y de la realidad externa. Así, por

[259] Cfr. POLO, L., *La esencia del hombre*, pp. 141-145.
[260] Cfr. COLLADO, S., *Noción de hábito en la teoría del conocimiento de Polo*; SELLÉS, J.F., *Los hábitos intelectuales según Leonardo Polo*, pp. 1017-1036.
[261] Cfr. SELLÉS, J.F., "Razón teórica y Razón práctica según Santo Tomás", *Cuadernos de Anuario Filosófico*, Serie Universitaria, 101, servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.
[262] Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos* (II).
[263] Cfr. POLO, L., *Antropología*, II, pp. 173-193 y en "Las virtudes morales", Conferencia a profesores del Programa de Alta Dirección (PAD) de la Univ. de Piura. Lima, 1998, inédito.
[264] Cfr. POLO, L., *El yo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 170, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.
[265] Cfr. POLO, L., *La Antropología Trascendental*, en *Obras Completas*, Serie A, Volumen X, Eunsa, Pamplona, 2016.

ejemplo, tras su activación, se puede conformar el lenguaje, la sociedad, el trabajo, etc.[266]. Gracias a su desarrollo el hombre transforma el mundo a la par que se perfecciona a sí mismo. En este sentido Polo indica que el hombre es –como se ha adelantado-–un *perfeccionador perfectible*[267]. La inteligencia y voluntad activadas son, pues, los dos caminos ascendentes (como 'laderas') de la esencia humana.

El yo es el 'ápice' de la esencia, lo más activo de ella, y lo que se ocupa de activar a lo inferior. No es equivalente al acto de ser o persona humana, porque la distinción real tomista *essentia-esse* debe mantenerse también en antropología[268]. "La ventaja de esta distinción radica en que de ese modo no se implica a la persona humana en actividades menores, es decir, no se compromete la explicación del sentido personal humano con lo inferior a la persona. A la persona hay que explicarla a su altura y por lo superior a ella, no en función de lo menor. Por el contrario, el perfeccionamiento o enviciamiento de lo inferior (naturaleza y esencia humanas) sí debe ser explicado por la persona humana, es decir, por algo que ha sucedido en ella cuando ésta ha abierto la puerta de su intimidad al bien o al mal"[269].

¿Qué es, por tanto, el *yo*? Es la mirada de la persona hacia su esencia. Por eso es como el puente o paso abierto entre la persona y de lo que ella dispone (esencia)[270]. De eso se desprende que el yo mira hacia abajo. Ese es su encargo, activar las potencias. Esto da cuenta de que la persona humana dispone de un conocimiento superior al de su razón (que está en la esencia) e incluso a su yo o sindéresis. De lo contrario, el acto de ser personal o la persona humana sería

[266] Hay algunas investigaciones sobre la esencia humana y sus desarrollos manifestativos realizados por estudiosos del pensamiento de Polo. Cfr. por ejemplo: YEPES STORK, R. / ARANGUREN, J., *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*, Eunsa, Pamplona, 4ª ed., 1999; CORAZÓN, R., *Fundamentos para una filosofía del trabajo*, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, 72, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999; CASTILLO, G., *La actividad vital humana temporal*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 139, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2001; PADIAL, J. J., *La Antropología del tener según Leonardo Polo*.

[267] Cfr. POLO, L., *Ética socrática y moral cristiana*, 14, pro manuscripto.

[268] Cfr. POLO, L., *Antropología trascendental, I*, y POLO, L., *El yo*, pp. 9-38, "En torno a la distinción real entre la persona y el yo en el hombre". También Cfr. MOLINA, F., *La sindéresis*, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, 82, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999; SELLÉS, J. F., *La persona humana. Parte (II-III)*.

[269] SELLÉS, J.F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO", p. 348.

[270] SELLÉS, J. F., explica en ibídem, p. 349, "pero a veces, la persona se forma un tipo ideal de yo que no responde ni a la realidad del yo, ni es manifestación del ser personal. Si por naturaleza la persona no se puede reconocer a sí misma en su yo, con menor motivo se puede descubrir el sentido de su ser en ese yo ideal, pues tal yo no es real, sencillamente porque "el yo pensado no piensa" (expresión de Polo que aparece en *Hegel y el posthegelianismo*, Eunsa, Pamplona, 2ª ed., 1999, p. 182). En ello radica, por lo demás, la crítica poliana al intento idealista de identificar el yo pensante con el yo pensado.

incognoscible[271]. Polo esclarece el tema explicando que, por encima de los niveles cognoscitivos de la esencia, el ser humano dispone de otros niveles cognoscitivos superiores. Estos son el *hábito de los primeros principios*, que el método de la metafísica (no lo tendremos en cuenta porque la temática que él advierte no es antropológica). El *hábito de sabiduría*, descubierto por Aristóteles, pero que Polo perfila con detalle. Y, sobre todo, el *conocer personal* o conocer a nivel de acto de ser.

1.3.3. EL ACTO DE SER HUMANO: LA VIDA PERSONAL

Acabamos de explicar que la sindéresis o el yo es la apertura de la persona humana hacia lo inferior. Pero el hombre dispone de otra apertura hacia su propia intimidad, que no es hacia lo inferior sino a lo interior: es el *hábito de sabiduría*[272]. ¿Qué se alcanza a conocer con este hábito? La persona humana, el *acto de ser* personal. Este hábito no es la persona; es inferior a ella, pero está unido a ella y solidario con ella, a modo de luz[273]. Esta luz nos permite alcanzar el conocer humano más alto, aunque no es el conocer superior del hombre. "Es el método cuyo tema es el co-acto de ser humano, uno de cuyos radicales es el conocer como co-acto de ser"[274].

La persona humana es superior a la naturaleza humana[275]. Pero también a la esencia humana, pues es acto de ser respecto de ella. La naturaleza humana –inferior al objeto mental– es menos que uno y tiende a la unidad. En el caso de lo que en el hombre es superior al objeto mental es más que uno –lo que implica que no pueda ser explicado aisladamente, porque no *es* aisladamente, sino que está unido–, y está unido por medio de las dualidades reales que van vinculando lo inferior a lo superior según las diferencias jerárquicas. Por tanto –como ya comentamos–, la esencia tiene un cúmulo de dualidades (objeto/acto, acto/hábito, acto/virtud, entendimiento/voluntad, entendimiento/ver-yo, voluntad/querer-yo, etc.).

La esencia no es simple, y por eso encontramos dualidades. La persona tampoco es simple; por tanto, también está "configurada por una pluralidad de rasgos intrínsecos duales que, aunque no se pueden separar unos de otros, son irreductibles unos a otros. O si se quiere, la persona humana, más que un acto

---

[271] Esto ya lo denunció Heidegger como explica POLO en su libro *El y*o, cap. V. Aunque POLO rectifica al pensador alemán al esclarecer que por encima de los niveles cognoscitivos mencionados el hombre dispone de otros superiores.

[272] SELLÉS, J. F., *Teoría del conocimiento*, Manuales ISCR, Eunsa, Pamplona, Cap. 7, 2016, pp. 87-102.

[273] "Por poner una pobre comparación se puede decir que tal hábito es como la luz interna a una habitación que permite conocer lo que hay en ella". SELLÉS, J. F., *Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO*, 2007, p. 349.

[274] *Ibíd.*, p. 349. Esto también está muy claro en SELLÉS, J. F., *Teoría del conocimiento*, cap. 7, pp. 87-102.

[275] Para aclarar más este tema se recomienda GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "La Antropología trascendental de Leonardo POLO: exposición de la riqueza del ser personal: La riqueza de la persona humana y su valor añadido", *Miscelánea Poliana,* 17, 2008, pp. 19-25

de ser, es un conjunto de raíces que conforman un co-ser personal"[276]. Polo explica que el acto de ser del universo –como ya se ha dicho antes– no requiere de compañía, pero el ser humano añade al ser el acompañamiento como ser. A esto Polo lo denomina carácter de *además*, *ser-con* o *co-ser*[277]. Y a las raíces que conforman el co-acto de ser las llama los *trascendentales personales*. Cada uno de los trascendentales personales es abierto y eso permite que la persona sea coexistente. Estas raíces o rasgos de la persona humana son cuatro y Polo aclara que no son sólo transfísicos sino también transnaturales y transesenciales.

Como se ha expuesto, Polo cuestiona el elenco medieval de los trascendentales a los que denomina metafísicos[278], y plantea una ampliación de los trascendentales a la antropología, pues explica que es conveniente no confundir los trascendentales a los que llegó la filosofía medieval (que no aborda lo antropológico sino lo metafísico)[279] con los de la antropología[280]. Como se ha indicado, la antropología trascendental es irreductible a la metafísica y superior a ella. Los trascendentales personales son más acto, más reales que los trascendentales metafísicos. Si esto es así, el planteamiento filosófico de Polo amplía el planteamiento clásico y logra –desde dentro– resolver las aporías del planteamiento moderno y contemporáneo. Los trascendentales personales descubiertos por Polo son, como se ha anotado, a) la coexistencia personal, b) la libertad personal, c) el conocer personal y d) el amar personal.

---

[276] SELLÉS, J. F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO", p. 350.

[277] Hay varios escritos sobre este tema, sugerimos, entre otros, GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., Y además. Escritos sobre la Antropología trascendental de Leonardo Polo.

[278] De entre los que figuran en el elenco clásico POLO sólo admite como trascendentales los siguientes, y por el orden que sigue: el ser, la verdad y el bien. No acepta como tales al ente -ens- (cfr. *Antropología*, I, pp. 57-58), al uno -unus- (cfr. *Ibíd.*, I, pp. 60-63), al algo -aliquid- (cfr. *Ibíd.*) y a la cosa -res- (cfr. *Ibíd.*). En cuanto a la belleza -pulchrum-, aunque no lo quita del elenco (cfr. *Ibíd.*, p. 76), POLO, en algún pasaje de su obra, lo atribuye a la esencia humana (cfr. *Antropología*, II, p. 17).

[279] "Se propone que la teoría de los trascendentales se puede ampliar, es decir, que los trascendentales descubiertos, y más o menos coordinados por la filosofía tradicional –a los que llamo trascendentales metafísicos–, se deben distinguir de otros trascendentales, a los que llamo personales". POLO, L., *Antropología*, I, 1999, p. 24. Cfr. sobre este punto: DE GARAY, J., "El sentido de los trascendentales", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 573-586.

[280] "Como es claro, esta doctrina carece de precedentes, porque la filosofía moderna y contemporánea no admite trascendentales que sean reales, y porque la filosofía clásica griega y medieval no admite que los trascendentales reales personales sean radicalmente distintos de aquellos que existen en el resto de lo real. La distinción entre ambos tipos de transcendentales es, según POLO, jerárquica". SELLÉS, J. F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO", p. 350.

a) La coexistencia o el co-acto de ser de la persona humana no se reduce –según Polo– al acto de ser del universo[281], pues uno es coexistente y el otro no. El ser del universo persiste en solitario, es *persistencia*. En cambio, una persona sola es imposible, porque ser persona es *ser-con* o *co-ser*. La soledad para una persona sería la tragedia pura[282]. Cabe una aclaración: la apertura personal del ser personal no se reduce al mero carácter social del hombre, algo propio de la *naturaleza* humana, ni tampoco a la convivencia o al coincidir (propio del carácter societario de la *esencia* humana), sino que la apertura personal exige una 'réplica' personal, una persona distinta, un quien a quien pueda abrirse y aceptar que le manifieste su sentido completo personal.

b) La libertad personal tampoco se reduce a la libertad de la voluntad, facultad a la que se suele vincular esta propiedad en el planteamiento tradicional, como ya se ha explicado[283]. La libertad personal no puede radicar en la voluntad pues ella es nativamente pura potencia pasiva, es decir, que carece de libertad. Cuando la voluntad es actividad por el yo, como se ha indicado, alcanza a tener y a manifestar (por medio de sus elecciones) una libertad que antes no tenía. Cabe preguntarnos de dónde la adquiere. No puede ser de la inteligencia, pues también ésta es una facultad nativamente pasiva. La conclusión es que la libertad es previa a las potencias superiores, y las alcanza cuando las potencias se activan.

Por tanto, el ser personal es libre, y esto implica que no puede ser ni fundado ni fundamento. Sería contradictoria una libertad que fuera fundada y fundante[284]. Aquí nos resulta interesante remarcar que la metafísica no puede alcanzar a la persona, porque sus temas reales no son libres, sino de carácter necesario. Por ende, es claro que la libertad es superior a la necesidad. Por lo tanto, "el carácter trascendental de la libertad no es admisible desde el acto de ser como primer principio, pues desde él sólo cabe una interpretación predicamental de la libertad. Siguiendo el planteamiento clásico, la libertad es una propiedad de ciertos actos voluntarios. Para considerar la libertad como trascendental es menester ampliar el planteamiento trascendental sin perder la primacía del ser. Sin duda, al intentar acentuar la importancia de la libertad, la filosofía moderna ha incurrido en voluntarismo. Pero ese planteamiento es insuficiente"[285]. No es que *tenemos* libertad, sino que *somos* libertad[286]. Más aún, cada quien es una libertad distinta.

---

[281] "Como el acto de ser humano se distingue del acto de ser del universo, es menester admitir trascendentales que no sean metafísicos, sino precisamente antropológicos", POLO, L., *Antropología*, I, p. 26.

[282] POLO, L., lo manifiesta en su libro, *Presente y futuro*, p. 365: "Las personas coexisten entre sí: hay coexistencia personal. La irreductibilidad de la persona no es aislante: no es separación" y también en Introducción a la Filosofía, p. 228: "La soledad frustra la misma noción de persona".

[283] Cfr., por ejemplo, SELLÉS, J. F., *Tomás de Aquino*, *De Veritate*, 24, *El libre albedrío*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando SELLÉS. Cuadernos de Anuario Filosófico, 165, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2003.

[284] Cfr. POLO, L., *Antropología*, I, 1999, p. 30.

[285] POLO, L., *Antropología*, I, 1999, p. 93.

c) El conocer personal, o conocer como co-acto de ser, es un conocer distinto del conocer de la razón y del conocer de los hábitos innatos. Se puede describir como "una luz cognoscitiva trasparente o sentido personal del acto de ser que cada persona es"[287]. No sería correcto asimilar este conocimiento con la verdad. La verdad es un trascendental relativo al conocer, no al revés. La verdad formalmente está en la mente, no está en lo real[288]. En lo real lo que existe es lo real, no verdadero o falso. La verdad se da al conocer y en el conocer, es decir, que sin conocer no hay verdad; la verdad depende del conocer, no a la inversa. El conocer depende de lo real. El conocer es un trascendental antropológico. Polo indica que "si la verdad es trascendental, la intelección también tiene que serlo, puesto que la verdad está en la mente. Por consiguiente, como trascendental la intelección es más radical que la verdad; radicalmente la intelección es un sentido del acto de ser, por completo distinto del ente con el que se dice que el juicio se adecua: es el acto de ser como persona"[289]. Polo considera que este conocer personal puede considerarse equivalente al *entendimiento agente* descubierto por Aristóteles[290]. Así queda aclarado que no se puede confundir con la inteligencia (o *entendimiento posible* o *paciente*, según Aristóteles), pues la inteligencia es potencia y el entendimiento agente es acto. Lo que Polo añade a la comprensión del entendimiento agente de Aristóteles [291]es elevar esa tradicional interpretación a nivel de acto del ser personal.

d) Al considerar el amar personal también nos encontramos con la necesidad de dejar claro que no es posible asimilarlo ni al querer ni al bien (trascendental relativo al querer): "si el bien es trascendental también deberá serlo la referencia al bien. Esto significa que en la línea de la consideración radical de la voluntad, se encuentra otro trascendental, que suelo llamar amar donal, el cual también es trascendental y se convierte con la persona"[292]. El amar personal es donal y la voluntad como potencia es búsqueda de lo que carece, potencia en orden a ser actualizada. Esto implica que el amar personal conlleva donación, porque el acto de ser personal humano no carece, no necesita, es desbordante. Con respecto a esto Polo descubre que en el amar

---

[286] Para ampliar este tema puede ser de interés lo explicado por MOSCOSO, A. I., Una libertad creciente. La persona en la Antropología trascendental de L. POLO. Cuadernos de pensamiento español, 60. Universidad de Navarra, Pamplona, 2016.

[287] SELLÉS, J. F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO", p. 351.

[288] "Esse rei, non veritas eius, causat veritatem in intellectu", TOMÁS DE AQUINO, *S. Theol*., I ps., q. 16, a. 3, ad 3.

[289] POLO, L., *Antropología*, I, 1999, p. 56.

[290] Cfr. Sobre este tema SELLÉS, J. F., *El conocer personal. Estudio del intelecto agente según Leonardo POLO*, Cuadernos de Anuario Filosófico, 163, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2003.

[291] GONZÁLEZ GINOCCHIO, D., *El acto de conocer. Antecedentes aristotélicos de Leonardo Polo*. Cuadernos del Anuario filosófico, serie universitaria, 183, Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.

[292] POLO, L., *Antropología,* I, 1999, p. 56.

personal hay tres dimensiones: *aceptar, dar y don*. La criatura acepta su ser y luego se da, es decir que aceptar y dar son trascendentales mientras que el don se encuadra en el nivel de la esencia; por eso el hombre, "para manifestar su amor, debe realizar obras (obras son amores y no buenas razones, gusta repetir a Polo) que implican a la esencia y naturaleza humanas. De ese modo, lo superior del acto de ser personal, el amor, vincula, atrae a sí, a lo inferior de lo humano a través de las obras"[293].

1.4. COROLARIO. LO QUE SE MUESTRA Y NO HACE FALTA DEMOSTRAR

El sentido personal propio no es algo que pueda tener ni el ser humano y ni tampoco ninguna otra persona creada podrá declarar nuestro sentido personal propio completo a otra. Esto último se explica pues difícilmente podrá tener el sentido personal de otra persona si no tiene ni siquiera el propio. Esto nos lleva a considerar que esta apertura co-existencial es una remitencia directa a Dios. Pues es en coexistencia con su creador podrá la persona humana llegar a saber quién es. Como es claro, esta apertura co-existencial es, sin duda, una remitencia directa a Dios. En efecto, si la persona humana es coexistencia, sólo en coexistencia con su creador puede la persona humana llegar a saber quién es. Esto no demuestra la existencia de Dios sino muestra su existencia.

La libertad personal no es cognoscitiva, por tanto no tiene tema (atemática). No implica esto que carezca de norte porque no es pura espontaneidad. En la libertad podemos distinguir dos dimensiones, la libertad nativa y la libertad de destino. La libertad de destino es la orientación hacia su fin de la libertad. Fin que, en rigor, es Dios porque solamente Dios puede aceptar enteramente todo nuestra libertad personal. Y aquí también entonces podemos concluir que la liberta personal humana es también muestra experimental de la existencia de Dios.

Como vimos el conocer personal se abre al sentido de la persona que se es y que se está llamado a ser. Este sentido no es completo en esta vida sino que será otorgado por el autor de ese sentido tras acabar la vida. Y ahondando en este trascendental también se muestra la existencia de Dios.

Por último en cuanto al amar personal humano, también éste muestra a Dios, pues el aceptar personal sólo abriéndose a Dios puede ser enteramente acogido. En efecto, aceptar enteramente a la persona humana que uno es, y a través de ella a su esencia, a su naturaleza y con sus obras[294], sólo es propio de Dios.

Por lo que hemos presentado como síntesis del pensamiento o planteamiento de Polo puede notarse que nuestro autor destaca en el horizonte de los

---

[293] SELLÉS, J.F., "Un descubrimiento trascendental: la Antropología trascendental de Leonardo POLO", p. 252

[294] A este respecto resulta muy oportuno el estudio sobre esta apertura personal humana a Dios de PIÁ TARRAZONA, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales en le Antropología Trascendental de Leonardo Polo*.

filósofos. Principalmente porque ha planteado un método de hacer filosofía que es nuevo, y porque las consecuencias de aplicar ese método y los temas con él descubiertos también son novedosos. Realmente logra su cometido de ampliar la filosofía clásica desde el punto culmen al que había llegado (particularmente, como se dijo, Santo Tomás, con la distinción real acto de ser y esencia en lo creado) y da respuesta a los modernos desde dentro. Se percibe que tiene una fuerte impronta Aristotélica y que se encuadra dentro del realismo distinguiendo lo metafísico y realizando una honda investigación de la Antropología.

Al llegar al final de este primer parágrafo hemos podido acercarnos, de un modo sumario, a la propuesta antropológica del profesor Polo. Su visión inicial del límite mental, presentada como una cuasi revelación o don personal, iluminó desde un primer momento sus intereses intelectuales.

Desde allí, su propuesta de ampliar y continuar la filosofía clásica, sin romper con ella, hacia el ámbito de la antropología resulta de una originalidad y calado tremendamente original para el siglo XX y lo que va del XXI. La sugerencia de que los trascendentales clásicos son ampliables en antropología abre un panorama de gran interés para esta investigación. Hacia ese sector de su planteamiento antropológico se dirigirá nuestra tarea. Si el modo de ser del ser humano es un modo diverso al del universo físico, las reflexiones sobre el trabajo humano y toda actividad humana de dirección de personas no puede tratarse como el mero ordenamiento de cosas físicas.

Podríamos resumir la perspectiva respecto de la dirección y organización empresarial indicando que, "trátese 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 la coexistencia, la libertad, el conocer y el amar personales), el cual, a su vez, está abierto al ser divino"[295].

El doble engarce no sólo puede dotar de sentido humano a esas facetas prácticas, sino también de sentido personal. Y también se las deja abiertas a que sean atravesadas de sentido divino. La preocupación por los temas prácticos es bastante corriente en cualquier persona en nuestra sociedad; más aún, suele ser un 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

[295] SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Eiunsa, Madrid, 2013, p. 125.

'trascendental'–, sólo él lo ha llevado a cabo. De modo que el lector de la aludida obra poliana podrá beneficiarse con ese superior sentido que Polo arroja sobre las diversas acciones humanas desde los niveles humanos superiores"[296].

[296] Ibídem, p. 125.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 2.
LA UNIVERSIDAD. MISIÓN.

INTRODUCCIÓN

La pregunta que ha motivado este trabajo de investigación ha sido cómo lograr que el empresariado tenga una perspectiva de la naturaleza de su trabajo directivo que supere la mera consideración de unas interacciones carentes de sentido humano y regidas por la lógica utilitaria del radical moderno[1].

Hemos elegido a Leonardo Polo como autor válido para desarrollar este estudio en orden a responder nuestra pregunta. Pues -como ya explicamos- "trátese 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 personal humana, es decir, al *acto de ser* humano (cuyos radicales –por él descubiertos– son: la coexistencia y libertad personales, el conocer y el amar personales)"[2].

La presentación de su planteamiento antropológico ha sido el tema del capítulo anterior. Con todo, este trabajo, aunque cuente con los descubrimientos de Leonardo Polo acerca de las dimensiones de la intimidad humana, y se las haya expuesto en el capítulo precedente, no pretende profundizar ni describir pormenorizadamente su *Antropología trascendental*, tarea que ya se ha llevado a cabo por el autor y por otros muchos de los comentadores del mismo[3]. Lo que se ha buscado es describirla en sus rasgos

---

[1] "El radical moderno aislado es problemático, porque al absolutizar el resultado, el hombre no es más que puro necesitar y, por tanto, ni es como dicen los clásicos, un animal racional, un ser con una alta naturaleza, ni tampoco como dice el cristianismo, una persona". POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 274.

[2] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 264

[3] Especialmente se recomiendan las siguientes obras del autor y de sus conocedores. POLO, L., Quién es el hombre*, 2016; Presente y futuro; Introducción, La persona humana, 2015; Antropología* I, 1999; *Antropología* II, 2003. SELLÉS, J., *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid, 2006; *Antropología de la intimidad*, Rialp, Madrid, 2013; *Antropología Filosófica, Contenido y método*, Navarra, Eurograf, 2006; CORAZÓN, R., *El pensamiento de Leonardo POLO*, Rialp, Madrid, 2011; CORAZÓN, R., -GARCÍA, J. A., - HAYA, F., - PADIAL, J. J., - SELLÉS, J. F., *La Antropología trascendental de Leonardo POLO. IIas Conversaciones*, Aedos, Madrid, 2009.

fundamentales, pues se alude a ellos y se los engarza con las diversas manifestaciones humanas que se estudian.

Es pertinente exponer brevemente la teoría antropológica de Polo, pues ofrece el marco conceptual de nuestro trabajo. Nos permite entender cómo una manifestación humana, es decir, esencial, como puede ser la universidad, la empresa[4], etc. tienen un sustrato antropológico y ético que las convierte en "agentes del cambio en la sociedad civil"[5]. Consideramos necesario remarcar que lo social, aun siendo perfeccionado por la ética, depende de lo personal, es decir, de una antropología que nuestro autor denomina *trascendental*, como vimos en el anterior capítulo. La ética es segunda respecto de la antropología trascendental o de la intimidad. Sin embargo, el pensamiento social suele presentarse escindido de la ética, y asimismo desconoce la antropología trascendental[6].

En nuestras sociedades la preocupación por los temas prácticos constituye un punto de mira importante[7]. Nos suele resultar complejo enlazar los aspectos de nuestro quehacer con la integridad de lo manifestativo humano, en concreto, con la ética –disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas–. Manejamos técnicas, modelos, etc., pero desconocemos en buena medida a quienes hacen distintas nuestras organizaciones, las personas[8]. Se dice que son el capital más relevante[9], y

[4] Al referirnos a la empresa queremos destacar las acciones del directivo en cualquier organización y la formación que han de recibir quienes ejerzan esa profesión y quienes son los docentes de las carreras vinculadas a ella.

[5] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 16.

[6] Cfr MÚGICA, L.F., "El pensamiento social de Leonardo POLO", Presentación a POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, Pamplona, Eunsa, 1996, p. 13.

[7] Uno de los exponentes más extremos y vigentes es Jurgen Habermas, el cual, en sus escritos, especialmente en *Ciencia y técnica como ideología*, 6ª ed., Tecnos, 2009, Bs As. discute la tesis de Marcuse sobre la función instrumentalizadora de la técnica, y lleva a cabo un análisis del trabajo y progreso técnico que tienen su origen en Hegel. La idea central que ha permitido a la ciencia y a la técnica convertirse en la ideología imperante, nos dice Habermas, es la de que aquéllas sirven para dominar y controlar la naturaleza, pero también al mismo hombre, de manera que la gestión de los asuntos humanos se tornan en problemas técnicos, y ya no políticos.
Habermas distingue en la "interacción comunicativa" entre el aspecto "práctico" de la vida, es decir, la política, de la "acción racional con respecto a fines", y el aspecto "técnico" de la vida, es decir, el trabajo. Hace esta distinción para aclarar que la racionalización no ideológica de la política debería conducirnos a una progresiva emancipación e individuación, porque el hombre no debería ser sujeto de dominación del trabajo. Sin embargo, al ideologizarse, la ciencia y la técnica han restado libertad a las sociedades más avanzadas, porque tratan al hombre, precisamente, como un asunto técnico.

[8] "La persona es lo más íntimo, la intimidad misma del hombre. El abrirse de la intimidad implica el aparecer en el mundo lo que no existía de ninguna manera antes en él, pues su origen es la persona. Esto significa que la persona está más allá del tener. Como origen de actos los expande en la medida en que, como estricto plus, no se limita a incoarlos, sino que en ellos prosigue. Este instalarse en los actos que origina es lo que permite decir que el hombre es el existente. La persona añade y se añade, o lo que es igual, otorga operosamente. Esto, que es algo más que el interés y que, asimismo, supera el desinterés". POLO, L., *La esencia del Hombre*, 2015, p. 60.

luego, en los hechos y decisiones, esto no aparece con tanta nitidez; es más, casi podríamos asegurar que hay grandes contradicciones[10]. Por lo demás, vincular adecuadamente esas dimensiones humanas que debe dirigir la ética con las que son íntimas a la persona humana, sólo Polo lo ha llevado a cabo[11]. Así que la elección del autor se debe principalmente a haber encontrado la posibilidad de otorgar el sentido superior que él arroja sobre las diversas manifestaciones humanas desde los niveles humanos o personales superiores.

Como se ha expuesto, nuestra hipótesis se centra en la relevancia de que empresarios y directivos comprendan las empresas, el trabajo humano y las personas que allí trabajan desde una perspectiva que trascienda el paradigma utilitarista. Queremos, pues, dar con las claves que nos brinda Leonardo Polo para que la tarea del directivo y del empresario logre ser humanizante y personal y, asimismo, saber cómo las nuevas generaciones de profesionales del *management* podrían internalizar estas claves en su formación universitaria.

Con esta inquietud nos hemos preguntado: ¿Cuáles son las piezas claves en este proceso de cambio y formación? Hemos encontrado que la pieza clave está en el docente universitario[12]. Así, nuestro empeño en este trabajo estaría en brindar argumentos y perspectivas para la formación de los docentes de empresariales, de tal modo que si éstos –los protagonistas de ese proceso- incorporan esas claves, es posible que puedan intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje con otra perspectiva. En definitiva, es un intento de plantear una formación del docente que otorgue un basamento sólido que no sólo cohesione e integre todas las materias de la *curricula* de las disciplinas de la Facultad de Económicas y Empresariales, sino que dé un sentido unitivo,

---

[9] El autor más representativo de lo que se llama en economía "capital humano" ha sido desde 1993 Gary Becker. Sin embargo, para aclarar este concepto aconsejamos el artículo de FALGUERAS, I., "La teoría del capital humano: origen y evolución", Instituto de análisis económico y empresarial, Temas Actuales de Economía. Capital Humano, Volumen 2, Andalucía, 2008, pp. 3-27. Online, 22 de enero de 2015, http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/cap544.pdf

Inicialmente un empresario, o cualquier lector, podría pensar que es una perspectiva que busca darle importancia a las personas en las empresas por lo que son. Sin embargo, una lectura medianamente profunda sobre lo que plantea Walsh Becker y los demás economistas nos hace vislumbrar que encierra una visión de la persona y del trabajo reductiva, utilitarista y sesgada. No es un cambio de fondo, pues sigue tratándose a la persona como un recurso, el más valioso en términos de capacidad de adaptación (o de rediseño permanente) a entornos internos tecnológicamente más sofisticados y contextos cada vez más complejos y competitivos.

[10] Según la INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (ILO), millones de jóvenes se encuentran en condiciones cercanas a la esclavitud como víctimas de trabajo forzado o en régimen de servidumbre, un 73% de estos jóvenes –alrededor de 180 millones- desempeñan las peores formas de 'trabajo' infantil, entre ellas la prostitución, el trabajo esclavizado y el trabajo peligroso. Destacan como proveedores: Mauritania, Sudán, Nigeria, Uganda, Angola, Chad, Costa de Marfil, Mali, Togo y Benín. Los principales destinos son: Ámsterdam, Bruselas, Londres, Nueva York, Roma, Sidney y Tokio. *Trabajo*, Revista de la ILO, n. 39, www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/39/human.htm

[11] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa.*

[12] POLO, L., *El profesor universitario*, ADEU, Piura, 1996.

universal, universitario a ese campo del saber o disciplina que se ha venido a llamar *management*.

Enfatizar esta formación de los docentes no es superfluo, sino que que tiene la lógica propia de la Institución Universitaria[13], tal como lo plantea Polo. En efecto, según él, los docentes universitarios son los 'empresarios' en la universidad, los que la lideran. Si ellos son universitarios, podrán lograr que el paso de los alumnos por la universidad los convierta en universitarios. El cambio principalmente consiste en incorporar las 'claves de la universidad', de manera que siempre sean universitarios. De tal modo que, cuando la mayoría de esos egresados ejerzan sus profesiones, 'consideren y vivan' las cuestiones de fondo, esos principios resolutorios en las decisiones del día a día, pues las cuestiones teóricas iluminan desde arriba lo práctico y amplían el horizonte[14].

En este segundo capítulo y en el siguiente, vamos a intentar comprender cómo plantea el autor la índole de la universidad. Buscaremos comprender los supuestos básicos de la institución universitaria –una realidad macrosocial– y el desgajamiento al que se enfrenta. Intentaremos encontrar las claves polianas para enfocar la crisis que atraviesa la universidad, de tal forma que nos permita plantear una propuesta de solución al problema. El derrotero no puede ser otro que lograr el doble engarce de la universidad[15], esto es, no sólo dotar de sentido humano esas facetas prácticas, sino también de sentido personal[16].

La universidad es una manifestación humana y -en su acepción esencial y unitaria- tiene una misión y tres funciones en orden al bien común[17]. Polo indica que universidad es la comunidad de investigadores cuyo fin específico es incrementar en cada área el "saber superior"[18]. Ese fin sólo lo pueden lograr un grupo de sus componentes: el formado por los profesores. Los otros componentes, es decir, los que la gobiernan, los alumnos, las instituciones de servicios, y todos los que podríamos llamar *stakeholders*[19] deben estar en

[13] Cfr. POLO, L., *La crisis de la universidad*.

[14] POLO, L., "*Acción y contemplación*, p. 1.

[15] La clave del enfoque antropológico poliano reside en el planteamiento dual, que es sistémico, por ofrecer sus descubrimientos jerárquicamente ordenados, armónico, entre los diversos niveles de lo humano –como lo es la universidad–. Las realidades superiores iluminan a las inferiores y las inferiores sirven a las superiores. Cfr. PIÁ-TARAZONA, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la Antropología de Leonardo Polo*; CORAZÓN, R., *El pensamiento de Leonardo Polo*, Rialp, Madrid, 2011, p. 188; SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid, 128, 2006, pp. 194 y 259.

[16] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 263.

[17] También POLO considera a la universidad como uno de los factores de la vida social y le adjudica una categoría sociológica. Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 5.

[18] Cfr. POLO, L., *El profesor universitario*; "Universidad y sociedad", en Josemaría Escrivá de Balaguer y la universidad, Pamplona, Eunsa, 1993, pp. 187-196; "La institución universitaria".

[19] Edward Freeman no "inventó" el término *stakeholder*, pero no cabe duda que lo introdujo definitivamente en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Freeman ha ido modificando ese concepto. Algo lógico, si tenemos en cuenta que se trata de una idea no bien definida, que ha recIbído el impacto de otras definiciones y críticas, y que está sujeta a la vitalidad propia de un término afortunado e importante.

función de los profesores para que se logre el fin. Esta comunidad tiene *tres funciones*, a saber: la investigación, la transmisión del saber y la extensión del mismo[20]. La vigencia de este planteamiento de Polo se comprueba por la hondura al enfocar los problemas de la universidad. Además, autores representativos en esta temática están en concordancia con la concepción poliana.

En el capítulo cuatro abordaremos la índole de la Facultad de Ciencias Empresariales o de *Management* o Gestión –directamente implicada en la formación de los futuros empresarios y directivos–. Entendemos que es pertinente ubicarla en el universo de la Educación Superior Universitaria de Grado.

2.1. Algunas consideraciones previas. Las manifestaciones humanas. La complejidad y el modo de vincularlas o dualizarlas

La universidad es una manifestación del hombre. Es una manifestación de su ámbito *esencial*[21]. Nos conviene recordar que el "hombre es complejo"[22].

En su primera definición del concepto *stakeholder* de 1983, Freeman distingue entre una acepción amplia y otra restringida. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica. El concepto *stakeholder* será más o menos estable a lo largo de la literatura de Freeman desde una perspectiva teórica, pero la aplicación del mismo en la práctica experimenta más variaciones.

Y así Freeman en su última publicación (cfr., *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders*, en R.A. Peterson y O.C. Ferrell (eds.) Business Ethics, 2004, pp. 82–97, M.E. Sharpe, Armonk, NY, London) explica nuevamente qué entiende por *stakeholder:* "aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización", pero presenta también una distinción entre varios tipos de *stakeholders*, La distinción dependerá de su influencia directa o indirecta sobre la empresa. Menciona a los stakeholders 'primarios' o 'definicionales' y a los *stakeholders* 'instrumentales'. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los *stakeholders* instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación). En conjunto, parece que Freeman ha ido modificando ligeramente, a lo largo del tiempo, su concepto de *stakeholder*, pero guardando siempre una notable fidelidad a sus definiciones originales. Obtenido online, 4 de abril de 2016: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

[20] Polo, L., "La crisis de la universidad", p. 9.

[21] Esto se ha tratado en el capítulo precedente. Explicar la *esencia* humana, es decir, la 'vida añadida', es desvelar la progresiva activación de la esencia humana por parte de cada persona. En particular, al abordar las nociones de *hábito* y de *virtud*, al aludir a la *sindéresis*, y al atender a los distintos modos de activar la esencia humana por parte de la mujer o del varón. Esencia denota perfección. Está constituida por la inteligencia, la voluntad, pero no en estado nativo, sino ya desarrolladas con hábitos y virtudes, y asimismo por la sindéresis, que es nativamente un hábito, al que la persona puede dotar de mayor activación. Esas perfecciones las manifestamos en todo lo

Polo nos explica que "el ser humano está compuesto de dimensiones, casi todas ellas dinámicas; está sumamente interrelacionado hacia fuera y por dentro. A diferencia de lo que ocurre con otros sistemas, en los cuales, si se modifica alguna de sus variables, a las restantes no les pasa nada (incluso teóricamente pueden omitirse), en el caso del hombre ocurre todo lo contrario"[23]. Esto significa que no sería acertado tratar al hombre o comprender la realidad humana analíticamente.

En efecto, la complejidad del hombre daría paso a resultados imprevisibles[24] si se la trata de comprender de una forma analítica, porque el hombre es sistémico u orgánico[25]. Con esto queremos indicar que si bien para entender una máquina se pueden desmontar las piezas, analizarlas, sustituir una por otra, montarlas nuevamente de cara a que vuelvan a funcionar en coordinación, el hombre no es una máquina y por eso no puede ser tratado analíticamente[26]. Polo indica que el método analítico consiste en entender partes, no totalidades significativas, orgánicas, organizadas, en funcionamiento coherente. Y así, enfatiza que analíticamente a lo que más se puede llegar es a conocer una serie de piezas, una serie de elementos, distinguirlos, y luego tratar de componerlos. Pero aclarará que esa composición no pasa de un cierto mecanismo, un mosaico, una serie de notas, él denomina un "constructo unitario"[27].

Esto es lo que nos hace comprender por qué Polo insiste en que la *esencia* humana –y todas sus manifestaciones, entre ellas la universidad y la empresa- no se puede conocer más que de un modo complejo, ya que no es simple, sino de una gran complejidad. Indica que este modo de comprensión en el que las muchas dimensiones son casi todas dinámicas, es la comprensión de lo *sistémico*. Si se omite la consideración de esta complejidad, la comprensión sería unilateral, parcial y con una alta posibilidad de efectos perversos[28].

Más aún, para Polo, la vivencia de la complejidad es definitoria de la situación actual, junto con el estupor y la perplejidad que suscita. Así se expresa: "¿Cuál es la clave de la complejidad? ¿Cómo acertar a gobernarla? Es una experiencia, una situación psicológica sorprendente, la de nuestro presente: sabemos que todo tiene que ver con todo, y a la vez nos sentimos desbordados

---

que realizamos. Cfr. SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid, 2006, caps. 8 y 9.

[22] POLO expone que el mundo es complejo, y a la dificultad de comprenderlo se une a la complejidad de la vida humana. Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*. El hombre es complejo; más aún, POLO sostiene que ¨el hombre es un ser… extraordinariamente complicado¨. *Ibíd.*, p. 30. Esto significa que el hombre no es simple, sino conformado por pluralidad de dimensiones -tema que ya se desarrolló en el capítulo precedente- y que también POLO vuelve a desarrollar en esta obra y asimismo en *La esencia del hombre*, 2015, p. 98.

[23] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 15.

[24] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 15.

[25] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, pp. 83-88.

[26] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, pp. 15-16.

[27] POLO, L., *La esencia del hombre*, 2015, p. 98. También se puede ver lo que el autor desarrolla a este respecto en *La esencia del hombre*, y asimismo en *Antropología* II.

[28] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 15.

por ello, y, por lo mismo nos inclinamos a olvidarlo. Seccionamos nuestra conducta en trozos o tramos inconexos: la producción y el consumo, lo privado y lo público"[29]. El planteamiento es claro, pues lo que se necesita es ver en el hombre la mayor cantidad de factores posibles y encontrar la coherencia para vincularlos. Por eso Polo indica que es menester ampliar constantemente el número de factores considerados[30].

¿Cómo proceder para estudiar al hombre utilizando este método sistémico? Interesa también porque luego trataremos de estudiar una manifestación humana –la Universidad– utilizando el mismo método. Polo advierte que "se trata de sentar la pluralidad de los rasgos humanos (lo cual, de momento, sería proceder de modo analítico) y ver después cómo se relacionan. Si entendemos cómo se relacionan, logramos una comprensión… sistémica"[31]. Sin embargo, en el mismo texto explica que "es una visión que tendremos que ir ampliando, porque nunca habremos considerado suficientes factores. Tampoco tenemos penetración para ver hasta qué punto se relacionan unos con otros, pero sí para ir construyendo un modelo inter-relacional que puede enriquecerse. De esta manera explicamos, aunque no la agotemos, la complejidad humana"[32].

De modo que lo que caracteriza al hombre es la *pluralidad* de dimensiones y la *jerarquía* entre ellas[33]. Más aún, esa multiplicidad humana se vincula y ordena conformando –como se ha adelantado– *dualidades*, a lo que hay que añadir que "la conexión entre los miembros de una dualidad humana se realiza de modo que el miembro inferior sirve al superior, y el superior favorece al inferior. El mayor activa al menor, y éste no se explica sin aquél (p.e. la esencia humana ni se activa ni se entiende sin el acto de ser)"[34].

La persona humana tiene un carácter *simplificante*, pero no por ausencia de complejidad, sino porque el miembro superior de todas las dimensiones humanas atrae y aúna a los demás. Éste es, como ya se ha adelantado, el *amor* personal.

Por lo dicho, las manifestaciones humanas externas –cabe insistir en que la universidad es una de ellas–, dependen de la *esencia* humana, y ésta, como se ha indicado, del *acto de ser* humano. Por tanto, para entender a fondo las realidades manifestativas humanas, habrá que averiguar a qué dimensión de la esencia humana se subordinan y cómo lo hacen y, a su vez, que éstas nacen de la intimidad personal a través de la esencia y cómo lo hacen.

Consideramos oportuno citar aquí un comentario que Sellés hace sobre el modo de entender la universidad, porque puede darnos luz sobre cómo estudiar

---

[29] POLO, L., *Introducción a la Filosofía*, p. 208.

[30] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva.* Es interesante mencionar que POLO este método lo plantea en otras obras, en particular se destaca, *La esencia humana*, 1997, y *Quién es el hombre*, 1992.

[31] POLO, L., *Quién es el hombre*, p. 20.

[32] *Ibíd.*, p. 20

[33] Cfr. SELLÉS, J. F., "Raíces antropológicas de la Economía", en *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 2006, p. 159.

[34] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 240.

esta manifestación humana de modo sistémico. Plantea que "el desarrollo humano debe ser armónico o sistémico; también el de la universidad. La universidad manifiesta bien la índole del crecimiento humano. El hombre es un ser de proyectos porque él mismo es un proyecto como hombre, el cual nunca está concluso mientras vive. La universidad es un gran proyecto muy a largo plazo, de centurias. Por eso tanto el hombre como la universidad deben mirar más al futuro lejano que a las tendencias actuales. El hombre siempre es perfectible; la universidad también. El hombre se perfecciona en diversos niveles, sobre todo en la intimidad y en sus facultades superiores. La intimidad personal humana crece en especial por elevación divina; sus facultades más altas, inteligencia y voluntad, mediante hábitos y virtudes"[35].

Si la universidad y la empresa son dimensiones humanas inferiores a la intimidad personal, parece conveniente que al final se explique cómo se vinculan la universidad y la empresa con el núcleo personal. Además, como lo superior de éste es el amor personal, al final hay que explicar la universidad y la empresa desde él. En suma, trataremos de hacer notar cómo la universidad nace del amor personal, cómo lo manifiesta y cómo se encamina a él. Como otras dimensiones del núcleo personal son el conocer personal, la libertad y la coexistencia, de modo semejante podríamos decir que la universidad nace del sentido de la persona humana, de la libertad personal y se encamina a que logre más sentido como persona y sea más libre y más abierta (o co-existente, "el coexistir añade realidad sobre el ser, pues añade el acompañamiento"[36]). Y lo mismo diremos al explicar la empresa. Y todo esto dentro de los límites de este estudio, en el que inevitablemente algunas cuestiones quedarán abiertas, por exceder el foco de este trabajo, pues está claro que hay aspectos de mucho interés que se abren a ulteriores investigaciones para ahondar en esas cuestiones y que, de momento, no es posible tratar.

Parece claro que para señalar con qué dimensiones humanas engarza la universidad hay que hacer, al menos, una presentación de las mismas. De tal modo que con este elenco y con la teoría que se desarrolló en el capítulo primero, se puedan exponer –y luego intentar desarrollar– algunas dualidades manifestativas esenciales que se vinculan con la universidad. Entre las dualidades, mencionamos algunas como universidad-investigación, universidad-sociedad, universidad-empresa, universidad-extensión del saber, universidad-docentes, universidad-alumnado, etc. Estas dualidades, nos irán abriendo el camino para lograr exponer las dualidades[37], las cuales pueden plantearse con los temas que Polo indica como capitales para la empresa y el empresario.

Entendemos que los docentes podrían –con estas claves– incorporar una dimensión antropológica trascendental a las materias que imparten, y así

[35] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 184.
[36] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 189.
[37] Ya hemos explicado en el primer capítulo qué son las dualidades. Es nuestro deseo lograr seguir investigando en ulteriores trabajos estas dualidades que se plantean al exponer las distintas manifestaciones humanas.

movilizar otros resortes en ellos mismos y en la transmisión a los alumnos que favorezcan la formación de futuros directivos o empresarios con otra perspectiva de su quehacer. Existen otras maneras de intervenir en la formación de los alumnos de estas facultades para lograr que se planteen la dimensión humana y personal de la empresa. Para nosotros este planteamiento nos parece el más adecuado. Y aunque sea muy obvio, consideramos necesario volver a comprender que algo que está formado por personas, para trabajar con personas y para satisfacer a personas con sus bienes y servicios –la empresa–, es humano, y no mera interrelación de intereses económicos. Nuestro interés es que este estudio pueda acercar las manifestaciones humanas que se llevan a cabo en la universidad y en la actividad empresarial con su profundo sentido humano y personal, de tal manera que se arroje luz, fuerza y sentido en estas actividades humanas para seguir emprendiendo e innovando en la universidad y en la empresa. En toda la obra de Polo se puede disfrutar de ese sentido que arroja luz sobre las diversas acciones humanas desde los niveles humanos superiores y los personales. Esto es lo que se pretende averiguar en las páginas que siguen.

2.2. LEONARDO POLO, UN UNIVERSITARIO

La vida de Polo ha estado signada por la universidad, pues fue un universitario desde edad muy temprana hasta el final de sus días. Sin embargo, él mismo manifiesta que el espíritu universitario lo adquirió en su encuentro con La Rábida[38], con su Rector, Vicente Rodríguez Casado, y con el espíritu que allí adquirió y que, según manifiesta, le convirtieron en universitario[39]. De hecho estuvo unido, interiormente y participando en los Cursos de Verano, a esta institución desde 1950, como alumno, y luego, desde 1961 a 1972, como

[38] En 1943 arranca la aventura cultural y humana de la Universidad Hispanoamericana de la Rábida, cuyas múltiples facetas tuvieron impacto en los cursos de verano y en otras actividades en gran cantidad de profesores y alumnos universitarios, durante los 30 años de funcionamiento y luego con otras iniciativas que tenían la misma inspiración: Universidad Hispanoamericana de la Rábida, Club de la Rábida en la ciudad de Sevilla, Asociación de la Rábida, Politécnico, Colegio Universitario, Ateneos Populares, etc. Su primer rector y principal promotor fue Vicente Rodríguez Casado. Hombre de original viveza y temple universitario, profundamente humano, inmerso en esas iniciativas culturales y sociales. Su imaginación creativa y su capacidad de comunicar -de querer a la gente- eran inseparables de la honda coherencia de sus afanes humanos y cristianos. Como se ha adelantado, Leonardo POLO manifiesta que a Don Vicente y a la Rábida debe su espíritu universitario. Lo mismo manifiestan otros muchos de aquellos universitarios. Profesores y alumnos hablaban del espíritu de La Rábida, un espíritu de sana humanidad, de abierta libertad, de actitud universalista, de afán creador, de resolución de ideales, de acción y de trabajo… Un espíritu forjador de temples de irreductible esperanza, de futuro joven, de amor a la verdad, de inspiración cristiana de la vida. Cfr. FERNÁNDEZ, F., *El Legado cultural de Vicente Rodríguez Casado,* Aedos, Madrid, 1995.

[39] Cfr. POLO, L., "La institución universitaria", 1996, pp. 5-6; y asimismo, "Mi encuentro con La Rábida", en *El espíritu de La Rábida*, Madrid, Aedos, 2007, pp. 760-762, obtenida on-line el 16 de febrero de 2015 http://www.leonardoPOLO.net/revista/mp12.htm#La Rábida.

profesor; y cuando dejó de ser una universidad y pasó a ser la Asociación La Rábida siguió como docente en Cursos de Verano desde 1981 a 1996.

Su vida como universitario lo muestran no sólo sus múltiples comentarios, colaboraciones, conferencias, etc., que se refieren a ese ser universitario, sino también los casi cincuenta años que dedicó al trabajo universitario, principalmente en la Universidad de Navarra[40], pero también, en los períodos

[40] La información sobre sus días en la Universidad de Navarra la hemos podido reconstruir con la ayuda de los datos del libro de DÍAZ, O.-REQUENA, F., (EDS.) *Josemaría Escrivá de Balaguer y los inicios de la Universidad de Navarra* (1952-1960), Pamplona, Eunsa, 2002. La Universidad de Navarra, que en esos tiempos era el embrión de universidad, tomó el nombre de Estudio General de Navarra (desde octubre de 1952), con una Escuela de Derecho y otra de Medicina, con un Director (Catedrático de Universidad) al frente de cada una de ellas. Los orígenes de la Facultad de Filosofía y Letras se incorporaron en el curso 1955-56. Entre los cinco primeros profesores ya estaba D. Leonardo POLO impartiendo Filosofía –como hace constar en sus recuerdos Federico Suárez en la pág. 189–. Y más adelante menciona que "de los profesores que durante los primeros cinco cursos se incorporaron al sector de humanidades, obtuvieron Cátedra Leonardo Polo…". Y acaba su testimonio mencionando que "el Decreto de la Santa Sede que erige el Estudio General en Universidad tiene fecha 6 de agosto de 1960. La erección se concreta el 25 de octubre de ese año". pp. 200-201. Otra mención interesante es la de José Javier López Jacoiste, quien en su testimonio (cfr. pp. 135-136) escribe que mantiene vivo en su memoria los desvelos, saberes, afanes y lealtades a todos los niveles que se vivía en toda la universidad en aquellos primeros años. Y alude que ya en la segunda mitad de la década de 1950, se dio una interesante etapa, "con notable intercomunicación entre las Facultades… Leonardo Polo, de Filosofía, gustaba de participar en coloquios de la Facultad de Derecho". A estos datos se han sumado los que nos proporcionaron en las Oficinas Administrativas de la Universidad de Navarra (con fecha 10/02/15) y completados por el Prof. Dr. Ángel Luis González (con fecha 15/02/15), con Funciones de Gobierno y Gestión desde el año 1977. También ha sido de ayuda para esta reconstrucción algunos datos que menciona María José Franquet en sus dos publicaciones: "Semblanza bio-bibliográfica de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 25/1, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 15-25 y el más extenso y detallado, "Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, 29/2, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1996, pp. 303-322. Así podemos señalar que desde el inicio de las actividades de la incipiente Universidad de Navarra ya consta que formaba parte del plantel académico dictando las materias de Filosofía en las Facultades de Filosofía y Letras y también en Derecho y luego en Teología. Y así, en:
- 1955, octubre, se incorpora al Estudio General de Navarra, como parte del claustro de la Escuela de Filosofía y Letras, dictando Filosofía.
-1966, 15 de abril, obtiene Cátedra en la Universidad de Granada. Toma de posesión como catedrático numerario y luego su paso a supernumerario de Fundamentos de Filosofía e Historia de los Sistemas Filosóficos en esta Universidad.
- 1968 regresa a Pamplona. Franquet comenta que tras "tras dos años de estancia en Granada, en 1968 vuelve a Pamplona, donde había enseñado desde los inicios de la Universidad. Allí toma a su cargo la enseñanza de distintas materias, historia de la filosofía, ética, fundamentos de filosofía, psicología, etc. Como él suele decir, en esta Facultad ha sido 'el sobrero', refiriéndose con terminología taurina al toro que está de reserva por si falla alguno, es decir, al profesor que da la materia cuando excepcionalmente no se dispone de quien la imparta", p. 311. Ángel Luis González indica que "puede decirse que aquí debió de ser nombrado Ordinario -ese es el nombramiento que teníamos todos los que nos incorporamos desde una cátedra del Estado-. Y fue Ordinario hasta su jubilación".

estivales, durante dos décadas a colaborar en la formación de los docentes en México, Colombia, Perú, y Chile, además de sus dos años en Málaga que dejaron una huella que lo hace presente en esa ciudad con una significativa cantidad de profesores y alumnos que estudian y profundizan en sus escritos[41]. Se refleja asimismo en la cantidad de materias que ha impartido[42], los innumerables libros que se han editado hacia el final de sus años de trabajo, en su gran mayoría transcripción de sus cursos orales[43], la cantidad de inéditos que aún permanecen sin publicar[44], las *Obras completas* que actualmente ya llevan

- Nombramiento como Director de Estudios de la Facultad de Filosofía y Letras el 20 de noviembre de 1968, y renovación con fecha 11 de octubre de 1971.
- Nombramiento como Prof. Ordinario el 21 de agosto de 1989.
- Renovación como Director del Dpto. de Historia de la Filosofía y de la Ciencia el 22 de julio de 1988 (por tanto el nombramiento fue en 1986). Cese como Director del Dpto. de Historia de la Filosofía y de la Ciencia el 6 de noviembre de 1992.
- Nombramiento como Prof. Extraordinario 10 de octubre de 1996. Debido a su jubilación.
- Nombramiento como Prof. Honorario 22 de noviembre de 1997.

[41] GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "El testigo de don Leonardo POLO", conferencia pronunciada el 20 de mayo de 2013 en el Acto Académico *In Memoriam*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2013, p. 31.

[42] Prueba de esto son sus propias palabras pronunciadas el 23 de abril de 2008, en el Salón del Trono del Palacio de Navarra. Allí Leonardo Polo recibió de manos del Presidente del Gobierno Foral la medalla de Carlos III el Noble. Cfr. *Studia Poliana*, 11, 2009, p. 225: "Mi estancia en Pamplona ha sido muy prolongada, pues comenzó concretamente el 29 de septiembre de 1954. Empecé las clases al inicio del mes de octubre de 1954, explicando la asignatura de Derecho Natural, para la que aproveché los estudios de mi primera carrera, que es la de Derecho. Sólo años después comencé a explicar en la recién iniciada Facultad de Filosofía y Letras. Desde ese entonces me he ocupado de la docencia en varias materias: Fundamentos de Filosofía, Historia de la Filosofía en sus diversas edades, Ética, Psicología, Lógica, Filosofía Política, Teoría del Conocimiento, Antropología, etc., y más de 30 Cursos de Doctorado. Durante los cursos 66-68 desempeñé la cátedra de Filosofía en la Universidad de Granada y, a partir de 1988, di también clases durante los meses de verano en universidades americanas: Los Andes (Chile), Piura (Perú), La Sabana (Colombia) y Panamericana (México). También he impartido cursos en otras universidades españolas, como la de Granada, o italianas, como la Pontificia Università della Santa Croce de Roma. El interés prevalente de mi trabajo se ha ido desplazando desde la Teoría del Conocimiento a la Antropología. Asimismo he aportado algunos granos de arena a temas propios de asignaturas del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, el IESE de la Universidad de Navarra con sede en Barcelona, donde he dado clase en la década de los noventa.
Mis publicaciones ascienden, de momento, a 37 libros y más de 70 artículos, la mayor parte publicados en Navarra, aunque son muchos los inéditos que guarda celosamente el Profesor Ángel Luis González y, por tanto, bastante el trabajo de transcripción, corrección y publicación que llevará en la posteridad a las personas que trabajen en ese menester en el Departamento de Filosofía de la Universidad de Navarra".

[43] Cfr. FRANQUET, M. J., "Trayectoria intelectual de Leonardo POLO", *Anuario Filosófico*, 29/2, 1996, p. 303.

[44] RUÍZ, A., Presentación, *Anuario Filosófico*, noviembre, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996: "a pesar de que en estos tres últimos años ha publicado varios libros- es muy numerosa su obra inédita, fruto de los diversos cursos de doctorado, conferencias, etc., impartidos en la Universidad de Navarra y otros centros docentes universitarios como la Universidad de Piura (Perú), Panamericana (México), etc.".

editadas 18 títulos[45], etc. Su profundidad y originalidad filosóficas se refleja en el alto número de publicaciones, libros y artículos, tesis doctorales, etc., sobre su pensamiento y un sinnúmero de colaboraciones escritas por docentes universitarios sobre los planteamientos de su filosofía[46]. Además, sobre su doctrina filosófica se edita en Pamplona desde 1998 la revista Studia Poliana; en Málaga, online, Miscelánea Poliana; desde diciembre 2014 Journal of Polian Studies (South Bend, USA) y por último en 2015, también online, la revista Estudios Filosóficos Polianos del Centro de Estudios Raffaella Cimatti (San Juan, Argentina). Sobradamente con esto demostramos el enorme número de personas que han sentido su influjo universitario y decidieron vivir como universitarios.

Todos estos aspectos hacen de Polo un universitario tal como él mismo lo describe: "Sólo el que sabe lo que es ser universitario ése hace Universidad. La Universidad no puede contratar a cualquiera, sino al que tiene dentro el espíritu universitario, que siente realizada su vida al enseñar y al investigar"[47]. Él lo vivió de esa manera, a tal punto que expresa que la búsqueda, incesante, y el encuentro de la verdad para él fue un inicio: "El encuentro con la verdad se transforma en un punto de partida. La verdad encontrada dispara un proceso interior porque es una fuente de inspiración que antes la persona no tenía. El carácter subitáneo de su encuentro encierra novedad. Esa novedad toma cuerpo en tanto que es suficiente para que la conducta del sujeto no sólo esté integrada por el encuentro sino que arranque enteramente de él. A la sustitución de la motivación por la verdad encontrada puede llamarse enamoramiento. Enamorarse lleva consigo la aparición de actos de homenaje a la verdad, y sólo a ella, que antes no se podían ejercer o expresar de ninguna manera. Platón

[45] Cfr. *Obras Completas* de Leonardo POLO, Ediciones, EUNSA, 2015-2016, serie A.

[46] GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., "Leonardo POLO, maestro y universitario". En la *Laudatio* de Leonardo Polo que pronunció en el Acto de entrega de la Cruz de Carlos III el Noble, en el Gobierno de Navarra, 23.IV.2008, en *Studia Poliana*, 11, 2009, p. 21, escribe: "Me corresponde el grato honor de evocar, en esta señalada ocasión, algún aspecto de semblanza de Leonardo Polo, licenciado en Derecho y Doctor en Filosofía por la Universidad Complutense, catedrático de Historia de la filosofía, maestro universitario. El pensamiento filosófico del Prof. Leonardo Polo es una de las mayores y más profundas empresas intelectuales que ha habido en la segunda mitad del siglo XX, capaz de vivificar los interrogantes metafísicos, gnoseológicos, antropológicos, psicológicos y culturales de la hora presente. Así, de múltiples maneras, lo ponen de manifiesto los congresos celebrados sobre su pensamiento, las revistas científicas sobre su filosofía, los numerosos libros y artículos en revistas especializadas, 30 tesis doctorales y trabajos de investigación, infinidad de reseñas sobre su obra científica. Sería aquí casi imposible aludir a todas sus publicaciones; no quiero dejar de citar sin embargo los 4 volúmenes de su *Teoría del conocimiento*, *Evidencia y realidad en Descartes*; *El acceso al ser*; *Hegel y el post hegelianismo*; los dos tomos de *Antropología trascendental*; *Nietzsche como pensador de dualidades*; *Persona y libertad*; *La libertad y sus ámbitos*, *El conocimiento del universo físico*. Algunos de éstos últimos corregidos y publicados tras su jubilación académica. Próximamente se editarán dos cursos distintos de Psicología, impartidos en los años 70. Hay muchos cursos inéditos que están esperando la corrección de los textos orales transcritos".

[47] POLO, L., "La institución universitaria", p. 46.

habla del amor como deseo de engendrar en la belleza; pero es algo más: la verdad es el contexto del enamoramiento"[48].

El Prof. Ángel Luis González ha escrito que "los miles de alumnos que le han escuchado son testigos, quizá en algunos casos recuperados del estupor inicial de sus planteamientos novedosos, de la profundidad de sus explicaciones, nunca triviales. Y dice que "sobre impacto, intensidad y fuerza de sus clases y seminarios han escrito entre otros, los Profs. Juan Fernando Sellés, José Ignacio Murillo, Juan José Padial, y recientemente la Prof. Ma. Antonia Labrada"[49], o el Prof. Ignacio Falgueras Salinas y el Prof. Juan A. García González de Málaga, entre otros. Y en esta exposición deja constancia de lo que "ha escrito Jorge Mario Posada, otro de sus discípulos, discernía hondamente el modo de ser de las personas, de sus alumnos; atendía con cuidado sus preguntas; escuchaba con veneración las opiniones ajenas, las ideas de colegas y discípulos. Tardaba en responder, mientras pensaba, las cuestiones que le proponían, pero si se le daba lugar, iba al fondo y, se le parecían erradas, salvando en lo que más podía la postura del otro; así afrontaba el pensamiento de los filósofos de las corrientes más diversas; desde lo alto y hacia lo alto, sin atascarse en la polémica, pero señalando nítidamente lo que le parecía equivocado"[50]. Y añade D. Ángel Luis que "era sorprendente la capacidad de escuchar a su interlocutor"[51].

Y también el Prof. Ángel Luis González indica, en la presentación de la revista *Anuario Filosófico* de 1996 dedicada al pensamiento de Polo que "quien lea con atención los textos de Polo no dejará de descubrir una inspiración hondamente cristiana; siempre ha sido consciente de que un filósofo no es tan sólo el que ama el saber, sino el que 'sirve a la Verdad'. Esa ha sido la tarea incansable del Profesor Polo durante cincuenta años de ejercicio filosófico, en los que ha explorado los distintos métodos del pensamiento con la mira puesta en 'dejar bien servida a la Verdad'"[52].

2.3. LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

En primer lugar parece apropiado indicar que tras la *familia*, lo más importante en el orden de las manifestaciones humanas es la *educación*. Ésta consiste en engendrar intelectualmente lo que se ha generado biológicamente[53]. Ahora bien, la cumbre de la educación es la *universidad*, la cual no se agota en educar, pues en ella educar es segundo respecto de descubrir más verdades

[48] POLO, L., *La persona humana*, p. 98.
[49] GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., "Leonardo Polo, Maestro universitario", en Acto Académico in memoriam, 20 de mayo, 2013, pp. 22-23.
[50] Ibíd, pp. 22-23
[51] Ibíd, pp. 22-23
[52] GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., Presentación, *Anuario Filosófico*, p. 2.
[53] Cfr. SELLÉS, J.F., "Descubrimientos filosóficos relevantes, según Leonardo POLO, para la filosofía", en *Estudios filosóficos Polianos*, 1, San Juan, Argentina, 28, 2014. https://www.academia.edu/8313738/ESTUDIOS_FILOSOFICOS_POLIANOS_SERIE

superiores[54]. Polo recuerda que la universidad es un invento cristiano[55] iniciado en el s. XIII y concebido como 'unión universal de profesores y alumnos' para ser la punta de lanza en el descubrimiento de las verdades superiores.

Esto indica que quienes pertenecían a ella vivían de modo natural la *interdisciplinariedad*, porque sabían subordinar los saberes inferiores a los superiores, a la par que desde los superiores arrojaban luz sobre los inferiores. Pero, al parecer, Polo considera que este gran invento duró poco, pues un siglo después se perciben rasgos de la pérdida de su identidad. Y así, desde el s. XIII se ha procedido de tal manera al astillamiento e independencia de los saberes que más que de universidades hoy es pertinente hablar de 'pluriversidades'[56].

Leonardo Polo, como muchos otros autores e intelectuales de los siglos XX y XXI[57], diagnostica que la universidad se encuentra en estado de crisis[58], como asimismo el mundo en el que está inmersa[59]. Por lo tanto, sus tres funciones: investigación; transmisión del saber: docentes y alumnos; y extensión -entendiendo que la universidad tiene sus raíces en la entraña de la

[54] Cfr. POLO, L., "La crisis de la univesidad", p. 3.

[55] "Esa convicción (por unir los saberes) –que en gran parte debemos a los griegos– ha sido asumida enteramente por la civilización cristiana, hasta el punto incluso de haberla institucionalizado. En rigor, la única civilización que cultiva el saber institucionalmente, la única para la cual el saber es, por tanto, uno de los factores de su misma trayectoria histórica, es justamente la civilización occidental. Las universidades son la institucionalización de esta idea clásica, fermento de la única cultura en donde rige el lema: debemos aumentar el caudal de nuestros conocimientos, en la forma de tarea colectiva, como uno de los factores más importante de la dinámica social. La alta estima por las ideas han dado lugar a la ciencia. De ella ha surgido y se ha alimentado esa gran tarea de investigación sin la cual Occidente es incomprensible. Y como la teoría enriquece la práctica, también Occidente es una gran civilización pragmática". POLO, L., *Filosofía y economía*, 2012, p. 234.

[56] SELLÉS, J. F., "Entrevista en el PAD: Universidad y Empresa", agosto-2014, on-line 8 de febrero de 2015. http://youtu.be/OmyASpiYfxs

[57] Cfr. SANZ, R., (comp.), *La Universidad se reforma* (tomos I al III). UNESCOORUS-UCV, Caracas, 2006. PÉREZ, LINDO, A. et alt. *Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad*, Norma Editorial, Buenos Aires, 2005. PUGLIESE, J.C. (ed.), *Educación superior: ¿bien público o bien de mercado?* Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 2005. RAMA, Cl., *La tercera Reforma de la Educación Superior en América latina*, IESALC-UNESCO/IPASME, Caracas, 2005. RIBEIRO, D., *La Universidad nueva. Un proyecto*, Editorial Ciencia Nueva, Buenos Aires, 1973. Observatorio de la Educación Superior en América Latina IESALC-UNESCO http://www.iesalc.unesco.org.ve/- Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo BID http://www.iadb.org/etica/SP4321/Doc-Main.cfm. Higher Education in a State of Crisis Hardcover – Jun 1 2011, ROCCIO, M.T., (2014), *The Real Crisis in Higher Education*, Joseph Loconte. Blumenstyk, G., (2014), *American Higher Education in Crisis?: What Everyone Needs to Know* – October 13, 2014. READINGS, B., *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge, 1996; ORTEGA Y GASSET, J., *Misión de la universidad*, Alianza, Madrid, 1983.

[58] Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad".

[59] SELLÉS comenta que "la universidad es la cúspide del saber superior y de su transmisión. Si ésta no estuviera en crisis en una sociedad que está aquejada de ella sería asunto admirable… raíz del declive social". *Riesgos Actuales de la universidad, cómo librarse de ellos*, Eiunsa, colección Tribuna Siglo XXI, Madrid, 2010, p. 9.

sociedad, es una realidad social[60]- también tienen aspectos que están en crisis[61]. Sin embargo, Polo indica que así como "los clásicos… los grandes socráticos, Platón y Aristóteles… aparecieron como los primeros pensadores que remontaron una crisis, y cuyas fórmulas de solución son ampliamente aplicables a nuestra situación, que también es de crisis"[62], también hoy se puede superar la crisis.

En un mundo en crisis, es esperable que sus instituciones también lo estén[63]. Y por eso consideramos de singular importancia las claves que ofrece Polo para enfocar los problemas de la universidad y los de la empresa. Vemos que sólo es posible que la acción directiva y la empresa puedan repensarse, si en aquellos lugares en los que se forman quienes serán directivos se despliegan nuevas perspectivas[64]. Más en concreto, si los docentes, que son los actores principales en la universidad[65], comienzan a trabajar nuevos planteamientos de hondura, y particularmente si en sus planteos logran el engarce con la raíz, con lo más digno, la persona[66].

El primer escrito publicado en el que aborda de un modo directo la problemática de la universidad y su eventual solución corresponde a una conferencia que leyó en el año 1968 en el Colegio Mayor Guadaira, Sevilla[67].

---

[60] Cfr. POLO, L, "La crisis de la universidad".

[61] Cfr. BELL, D. *The End of Ideology*: *On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, Harvard University Press, Cambridge, 1988; CROZIER, M., HUNTINGTON, S, WATANUKI, J., *The Crisis of Capitalist Democracy*, Harvard University Press, Cambridge, 2010. Cfr. HABERMAS, J., *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Amorrortu, Buenos Aires, 1991. Fromm llevó a cabo un estudio sobre la situación contemporánea de crisis y la asemeja a una enfermedad. Cfr. FROMM, E., *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. FCE, México, 1956.

[62] POLO, L., *Presente y Futuro del hombre*, 23.

[63] La crisis de la sociedad, es una crisis de la persona, y que es una crisis de la universidad y de la empresa y la economía. La persona que sólo busca insaciablemente los bienes útiles como fin y no como medios para ser y crecer como persona, temas expresados en distintos escritos del autor, por ejemplo, en "La muerte de los imbéciles", http://www.iterhominis.com/03_POLO/04_Coloquios/Imbeciles.htm. Y también -como menciona Sellés-, "en consecuencia, la moderna renuncia a la filiación, perfectamente compatible con la falta de fraternidad, paternidad, esponsalidad, y demás vínculos familiares, carencias que caracterizan a nuestra sociedad, es claro indicio de que la crisis por la que atraviesa nuestro mundo no es sólo económico-financiera, técnico-laboral, o incluso ético-educativa, sino radicalmente personal, pues si la persona humana desconoce quién es y está llamada a ser, ¿cómo podrá comportarse con coherencia?". SELLÉS, J.F., "Estudios filosóficos polianos", online obtenida el 10 de enero de 2015, Serie sobre el pensamiento de Leonardo POLO, nro. 1, Octubre 2014. http://www.leonardoPOLO.net/docs/ESTUDIOS_FILOSOFICOS_POLIANOS.pdf, p. 27.

[64] Considero muy claro el planteamiento que ha hecho Alberto Vargas en su tesis doctoral sobre "La crisis antropológica de occidente y el crecimiento personal, según Leonardo Polo", Universidad de Navarra, Pamplona 2015.

[65] Cfr. SELLÉS, J. F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa.

[66] Cfr. MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, M. A., "El modo universitario de entender la economía", Lección magistral impartida en 9 de abril de 2014 en el Colegio Mayor Belagua, Pamplona, con motivo de la Clausura del Curso académico 2013-2014. Inédito.

[67] Con todo, existen publicaciones precedentes más breves y de temas puntuales, en los años 1966 y 1967 en *La Table Ronde*. Esos escritos estaban dedicados a los temas universitarios y explica en

Aquí plantea lo que se entiende por universidad con un interrogante: ¿Qué tenemos ante la vista cuando empleamos esta palabra?"[68]. Podríamos asegurar que Polo ha buscado en este escrito brindar los supuestos básicos para enfocar los problemas de la universidad[69].

El término 'universidad' se podría tomar en dos sentidos distintos: macrosociológico o microsociológico[70]. Así, Polo explica que hay:

"a) Universidad en su acepción esencial y unitaria. En este sentido, la universidad abarca las universidades, pero no se confunde con ninguna de ellas y tampoco con su suma. Así considerada, la universidad es uno de los factores de la vida social, o si se prefiere, una categoría sociológica que habrá de definir por sus funciones en orden a la construcción de lo que se llama, con terminología clásica, el bien común.

b) La palabra universidad puede emplearse en sentido distributivo, es decir, refiriéndola a cada una de las universidades concretas. A esta concepción podemos denominarla microsociológica. Según ella, la universidad es el centro universitario"[71].

Esto significa que hay un modo macrosocial de entender la universidad, desde lo esencial y unitario y vinculante, y un modo microsocial que es más cercano a lo que él denomina distributivo, las universidades concretas.

La distinción es importante porque es real. La concepción unitaria de la universidad no se resuelve en el ámbito de la realidad social –en el conjunto de los centros universitarios o universidades en particular o en conjunto– entre otras razones porque la universidad no se reduce a ellas. Y cuando se considera el valor unitario de la universidad cabe articularla en el conjunto de la vida social. Atender a los problemas de las universidades podría desorientarnos de lo que es la universidad y sus fines específicos[72]: "La universidad es una realidad social que no se agota en las universidades. El valor y la estructura de estas últimas depende de aquélla"[73]. Y cuando se la entiende según su propia unidad, Polo plantea que la universidad es "la cultura superior en su despliegue mismo y en tanto que ese despliegue forma parte de modo principal del bien común"[74].

---

la presentación que escriben diferentes intelectuales que están discutiendo sobre lo universitario y la situación cultural en los años 66 y 67. El grupo estaba formado por Blasi, Bonani, Duggan, Filippone, Goullier, Harthley, Ladriere, Pietre, Prini, Radkowsky, Samuells y Vattimo. Cfr. los artículos: (1996), "Notre situation culturelle et la philosophie", 226, 1996, p. 27; (1967), "L´ Universite a la recherche d´ elle-meme: le role de l´ universitè", 227 (1966) 84 y (1967), "Religion et mentalitè scientiphique", 228, 89.

[68] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 3.

[69] POLO, L., "Supuestos básicos para enfocar los problemas de la universidad", texto sin fecha, pero se entiende, por su contenido, cercano a 1968, pro manuscrito.

[70] "Un problema bien planteado es un problema resuelto", SELLÉS, J. F., "Familia y empresa", *Complejidad y organizaciones*, Fundación Universidad de San Juan, San Juan, Argentina, 2010, p. 219.

[71] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 5.

[72] Cfr. *Ibíd.*

[73] *Ibíd.*, p. 6.

[74] *Ibíd*, p. 6.

En relación a las funciones de la universidad, Polo lleva a cabo un profundo análisis de cada una de las tres funciones indicadas. Indica cómo cada función favorece a las otras, y que las tres son necesarias para nuestra sociedad, pues "si la cultura superior no afecta a la vida de la sociedad, es marginal a ella, o patrimonio de minorías no funcionales, la universidad no existe. Si la cultura superior se desarrolla fuera de las instituciones universitarias, o existe una cultura degradada, de masas, en la que la cultura superior no influye, las instituciones universitarias sólo lo son nominalmente"[75].

A cómo se podría explicar esta situación, Polo responde con claridad en una conferencia suya 23 años posterior que lleva por título "La institución universitaria": "la Ilustración, ya se caracteriza, por esa influencia de la universidad con la política y con la dinámica de los procesos endógenos de la sociedad. En la primera fase de dicha simbiosis, lo que parece aprovechable de la ciencia es su utilización por las actividades técnicas humanas. Por esta razón se fomenta el progreso de las ciencias de la naturaleza. A partir de ellas resulta enormemente agigantado el desarrollo económico. De manera que el despegue económico de los países occidentales es la primera fase de la simbiosis del saber y de la dinámica social. Sin embargo, esa simbiosis es parcial. No todo el saber que se cultiva en la universidad es tecnología o ciencia. Existe otro gran conjunto de temas que se denominan de distintas maneras. A veces se le llama humanidades, y otras, ciencias del espíritu, aunque esta denominación, de origen alemán, es un poco posterior. De manera que no basta con las ciencias de la naturaleza; es menester también conocer el espíritu. Hablar del espíritu es tratar de Dios y también de aquello que en el hombre no es pura naturaleza material. Sin embargo, el método de la cosmología y de las humanidades no es el mismo, y la institución universitaria se escinde. Una parte de los saberes es aprovechable en el mercado social, por así decirlo. El otro, con ciertas vacilaciones, se constituye como el bastión de una serie de valores que aunque carecerían de utilidad práctica, sin embargo, son necesarios para otro asunto que sigue siendo importante, a saber, la formación de los seres humanos"[76]. Con esta clara exposición Polo apunta de forma directa al meollo del asunto, en definitiva, a la causa del fracaso o la crisis más grave que ha aquejado a la universidad. Por eso, lo que actualmente observamos, y de lo que se está suscitando un debate internacional[77], es el tema de la misión y futuro de la educación superior[78] y sus tres funciones.

---

[75] *Ibíd*, 6.

[76] POLO, L., "La institución universitaria", p. 38.

[77] BIS, *Higher Education Students at the Heart of System*. White paper. London, Department for Business, Innovation and skills. Obtenido online 19 de febrero de 2013. https://gov.uk/gobernment/uploads/system/uploads/attachment_data/file32409/11-944-higher-education-student-at-heart-of-system.pdf.

[78] BOWEN, W. *Universities suffering from near fatal cost disease*, Stanford report, october, 2012, Obtenido online 13 de febrero de 2013: http://news.stanford.edu/news/2012/october/tannet-lecture-one-101212.html.

2.4. LA ESTRUCTURA UNITARIA DE LA UNIVERSIDAD Y SUS TRES FUNCIONES

Polo insiste en que al otorgar prioridad a la tecnología y a la ciencia –por su utilidad– sobre las ciencias del espíritu, "con esto se rompe la estructura unitaria de la universidad. La universidad en su origen era una institución en la que todos los saberes tenían que ver entre sí. Es el ideal del árbol del saber o de las ciencias, admitía la jerarquía ordenada de las ciencias. Unas, las fundamentales constituían las raíces; otras eran sustentantes, el tronco, y otras las ramas, es decir, las diversas especializaciones del saber.

El ideal de mantener la unidad del árbol de las ciencias se va paulatinamente rompiendo y, paralelamente la universidad también va perdiendo su carácter unitario. La situación en la que nos encontramos, la que hemos heredado, es justamente ésta: la universidad se ha transformado en una *pluriversidad*. En efecto, la universidad ha perdido su unidad, precisamente porque el rendimiento social de los saberes universitarios es parcial. Sólo es aprovechable una parte de ellos; no la otra. Construir la cultura, hacer al hombre justo, no se considera rentable, ni tampoco se lo distingue como un impulso efectivo para el progreso. Por eso el progreso es también unilateral. Al respecto podemos sentar esta tesis: *la unilateralidad del progreso se corresponde con la desaparición de la unidad de la universidad*, con el ideal del árbol de las ciencias. Se trata del "divorcio de las ciencias del espíritu, de la filosofía, de la literatura, etc. respecto de las ciencias de la naturaleza"[79].

Sin embargo, muchas instituciones de educación superior y docentes se dan cuenta de esta situación y de un modo u otro intentan comprender el *rol* decisivo que tiene la universidad como instrumento de humanización. ¿Cómo o dónde encontrar la clave para que la universidad encuentre ese sentido unitario? Más aún, cómo hacerlo de cara al desarrollo social sostenible o –como se plantea actualmente– el desarrollo regenerativo[80]?

La Universidad –indica Polo– es una de las tres instituciones que –junto con la familia y la empresa– "concentra la energía social, pues la iniciativa humana

[79] POLO, L., "La institución universitaria", p. 39.

[80] GABEL, M., *Regenerative Development: Going Beyond Sustainability*, Kosmos, Journal for Global Transformation. Fall-Winter 2015. Obtenido online 16 de marzo de 2016: http://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-sustainability/. El planteamiento actualmente es el siguiente: la sostenibilidad es una meta muy poco ambiciosa, y además no ha llegado aún a impregnar la conducta y las decisiones en el mundo en el que vivimos. "A lo que le llamamos desarrollo sostenible es el uso de recursos para mejorar el bienestar de la sociedad de tal modo que no destruya los sistemas de soporte de cara al crecimiento futuro", explica Gabel, y continúa: "el desarrollo regenerativo es el uso de recursos para mejorar el bienestar de una sociedad de una forma que otorgue más capacidad a los sistemas de soporte de cara al crecimiento futuro." En resumen, la pregunta que se hace el desarrollo sostenible es ¿cómo podemos resolver este problema de forma que mantenga y no dañe los sistemas de soporte?", mientras que el desarrollo regenerativo pregunta "¿cómo podemos resolver este problema de forma que mejore la capacidad de los sistemas de soporte?".

se pone en marcha en la medida en que tales instituciones dan de sí"[81]. Para Polo "la misión de la universidad consiste en recuperar su unidad, es decir volver a ser universidad, algo que insisto, progresivamente ha dejado de ser. Pero si no renunciamos a que el saber conduzca a la vida social, hace falta abrir la vida social a las ciencias superiores. De esta manera la sociedad no estará dominada por motivaciones excesivamente materialistas"[82].

Polo propone una abierta y esperanzada actitud hacia el futuro: "Estimo que ése es el reto ante el que nos encontramos. Ese requisito sólo puede ser afrontado si se tienen en cuenta una serie de factores; unos que versan sobre la misma vida universitaria y otros, que podrían llamarse críticos, que señalan los déficits de racionalidad social que lleva consigo la falta de aprovechamiento de los saberes humanísticos para el mismo despegue de la sociedad. De acuerdo con ello, conviene decir lo siguiente: la universidad moderna ha fracasado en la construcción de un mundo más humano; ha cumplido su función de dirigir la historia encomendándola sólo a las ciencias de la naturaleza. Si las ciencias del espíritu no aparecen también en escena, si no entran en simbiosis, entonces la sociedad se estropea, el progreso se hace unilateral, y terminan en un conjunto de iniciativas que se contradicen entre sí, en una complejidad ingobernable, como se suele decir hoy. Hay una serie de objetivos, es decir una serie de futuros posibles, por ejemplo, la construcción de un orden internacional justo, el logro de la unidad funcional de la humanidad, que con las ciencias de la naturaleza solas no se pueden alcanzar, sino que requieren las ciencias del espíritu. A ello conviene añadir la investigación de la esencia de la realidad que solemos llamar filosofía. Si lo hacemos, podremos decir con verdad una frase que hoy se repite mucho, sin entender realmente qué quiere decir: 'El futuro ya no es lo que era'. En rigor nos encontramos en una situación tal que si seguimos empeñados en dirigirla con criterios tecnológicos, con una política tecnocrática, acabará en la catástrofe. En cambio, si tenemos en cuenta la creatividad humana, situadas en las dimensiones espirituales de la persona, cabe encarar la situación con ánimo positivo. Los saberes del espíritu o son vividos o no existen"[83].

En su conferencia de agosto de 1993 Leonardo Polo planteaba que si la universidad recupera su unidad, entonces se podrá sustituir el progreso por el desarrollo, lo cual significará "el crecimiento de todos los hombres y de todo en el hombre. Si seguimos queriendo encauzar nuestra vida exclusivamente a través de lo que las ciencias de la naturaleza nos proporcionan, no llegaremos a un futuro que esté en nuestras manos, decidido libremente y que por ello puede ser el futuro que no era, es decir, no el previsible por el determinismo mecánico sino el que se prefigura a través de las posibilidades de crecimiento de la libertad, el que se hace a medida que se va ejerciendo la libertad, pues el futuro se va renovando; no sólo es el futuro que no era, sino el que va cambiando en

[81] POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa, 1996, p. 68.
[82] POLO, L., "La institución universitaria", p. 40.
[83] POLO, L., "La institución universitaria", p. 40.

la misma marcha hacia él. Ese es el futuro de la libertad, la humanización práctica de la cultura: esa es la gran misión de la universidad"[84].

En el texto precedente hay muchas cuestiones que enlazan la propuesta antropológica de nuestro autor y que, efectivamente, le otorgan consistencia. Si la persona en su quehacer humano, actúa con libertad, abierto a los demás, con un sentido claro, esa libertad, al ser ejercida para el bien, le hace cada vez más libre, más persona, más abierta trascendental y radicalmente a lo trascendente, y su crecimiento acaba siendo irrestricto. Además, también crecerán sin coto algunas de sus manifestaciones. En efecto, su inteligencia y su voluntad, que son inicialmente *tabla rasa*, pueden ejercitarse irrestrictamente, y por ellas todo lo que se encuentra en el orden esencial, por ejemplo, lo social, es susceptible de ser mejorado, de crecer, de desarrollarse sin restricción.

El *acto de ser* personal humano, la intimidad de la persona crece, al ser más coexistente, más libre. Como se ha indicado en el capítulo anterior, la persona humana es *dar*[85], y por encima de eso, es *aceptar*, en contraposición a la visión determinista de la necesidad. Estas dos dimensiones del amar personal humano pueden crecer sin barreras de cara a Dios. Y crece asimismo la *esencia* del hombre al madurar la personalidad, perfeccionar la inteligencia, desarrollar la voluntad, y con ello, dotar de más sentido a sus acciones.

Por tanto, es evidente que los verdaderos protagonistas de la universidad son quienes han de crecer como perfeccionadores perfectibles personalmente y en su esencia. De este modo es posible que la universidad –como manifestación humana que es– se abra a un sentido más humano y personal a través del cada quien de esta institución.

¿Cómo afecta el paradigma mecanicista y del resultado a esta institución? El determinismo mecánico al que alude Polo, hace referencia a acciones que implican un límite al crecimiento del ser de la persona. De los radicales humanos –el personal, el humano y el que refiere a los resultados[86]–, es éste último el que actualmente tiene una supremacía sobre los otros. Éste, con su mirada utilitarista, parcial y reductiva de la realidad, obtura el crecimiento y el desarrollo humano y personal. Lo grave es que esta mentalidad ha impregnado la visión de la persona, de la vida, de los acontecimientos, del futuro, y de la universidad, porque cierra al hombre a la pura necesidad, no le abre a darse, a expandirse, a buscar lo nuevo, a buscar nuevas verdades, nuevas personas, y esto inevitablemente se comprende que no puede acabar de otro modo que ocluyendo las perspectivas o anhelos[87].

---

[84] POLO, L., "La institución universitaria", p. 42.

[85] Para mayor precisión se sugiere Cfr. Estudio de FALGUERAS SORAUREN, I., "Aclaraciones sobre y desde el dar", *Miscelánea Poliana* 9, (2006), pp. 31-57.

[86] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 275.

[87] Se considera de especial interés el desarrollo que ha hecho Alberto Vargas en su tesis doctoral, "La crisis antropológica de Occidente y el crecimiento personal según Leonardo Polo", Pamplona, Universidad de Navarra, 2015. Así, en la p. 142 explica: "En las escuelas de negocios es muy claro que se buscan todas las técnicas posibles para poder controlar al mismo hombre y obtener con garantías los resultados productivos deseados. Frederick Taylor –padre del management– lo ha puesto de manifiesto desde sus primeros planteamientos:" y cita a TAYLOR, F.

Resulta muy interesante tener en cuenta el modo esperanzado con que Polo plantea las cuestiones, sin eludir ningún problema. Así, en otra conferencia, y en completa consonancia con sus restantes escritos, indica que la antropología trascendental "pone de relieve que el cañamazo de nuestra vida es la esperanza"[88]. Esto significa que cuando buscamos resolver estos problemas aludiendo a la persona humana, a su libertad, a su crecimiento irrestricto, aquello que parecía un horizonte clausurado es susceptible de solución. Más aún, con esta antropología es posible una "continuación, por ampliación… tal que renueve y prosiga"[89]. Con esta misma perspectiva buscamos plantear las cuestiones de la universidad para resolverlas. La educación ha de ser útil al desarrollo económico, pero esto como instrumento de la humanización y personalización, y no como horizonte último y razón determinante de la sociedad[90].

Claramente en estos aspectos es mucho lo que puede hacer la universidad para la enseñanza, desarrollo y promoción de una ciudadanía vivida por los estudiantes, y de una conciencia de desarrollo social que vincule todos los aspectos de la vida universitaria, de la vida profesional: de la vida personal, pues estaríamos hablando de un desarrollo que hace crecer a los ciudadanos según virtud[91]. Pero, no podemos omitir remarcar que para Polo esto es posible si el docente universitario es el verdadero hacedor de esta tarea universitaria, si él es universitario. La tesis que sostenemos es que, justamente, *la universidad está en crisis porque los profesores universitarios lo están*. Esta tesis intentaremos trabajarla en el capítulo siguiente, ahondando en las tres

The principles of Scientific Management, New Yor, Hamer&Bross, 1903, p. 7. En donde Taylor plantea que los hombres magnánimos ya no son necesarios, sino que el sistema debe sobreponerse al hombre. Y sigue Vargas explicando que "Lo trascendente en el hombre es sustituido por el *obrar* humano. Si no hay destino ni trascendencia, entonces el ideal libertario de la modernidad está frustrado, y una Antropología que prescinda de la virtud es deficitaria y pesimista. El principio del resultado lleva al hombre a valorar sólo lo externo mientras desprecia o abandona el interior. (…) Este pragmatismo le roba al hombre su condición dignificante".

[88] POLO, L., "Conferencia de clausura", en Congreso sobre el pensamiento de Polo, 27/XI/1996.

[89] FALGUERAS SORAUREN, I., "Leonardo POLO, investigador de la verdad", conferencia en Acto Académico *In Memoriam*, 20 de mayo de 2013, publicada en Leonardo POLO 1926-2013, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, España, p. 46.

[90] DÍAS SOBRINHO, J., "Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña", 2006, Cap. 3. http://www.oei.es/salactsi/CAPITULO_03_Dias_Sobrinho.pdf. extraído el 1/08/2010

La educación superior no sólo tiene la misión de formar ciudadanos y profesionales con las cualidades necesarias para la construcción de sociedades democráticas y desarrolladas, dotadas de las capacidades técnicas que potencialmente pueden generar avances económicos, sino que también es una referencia básica para el fortalecimiento de la memoria y profundización de las culturas e identidades nacionales, que respeta la pluralidad de las expresiones y los proyectos de los distintos grupos sociales (Dias Sobrinho y Goergen, 2006: xxxviii).

[91] Cfr. IBÁÑEZ MARTÍN, LJ. A., "La Universidad y su compromiso con la educación moral", *Estudios*, Revista del ITAM (México), (2005), nº 75, pp. 117-138, http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php

funciones de la universidad y así abordar en los supuestos que el autor plantea para resolver este problema.

García Hoz –en una clara y sencilla descripción– hace un diagnóstico de situación: "nunca como hoy ha dispuesto la educación de tantos medios y recursos, y sin embargo, nunca como hoy el descontento ha sido mayor y tan generalizado"[92]. Es claro, sin duda, que hay un estado de tensión natural y que es necesario reflexionar sobre la universidad en tanto que comunidad que busca la verdad. A este respecto, y en la línea de lo que nuestro autor planteó en 1969, está en concordancia plena con los textos clásicos sobre la idea de universidad como comunidad[93]. La comunidad universitaria es una comunidad diferente al resto de las comunidades. En este sentido cabe añadir que "se diferencia del resto de corporaciones posibles por su propia actividad, por aquel fin que persiguen aquellos que en comunión forman parte de ella. El fin marcado es la búsqueda de la verdad (*verum*), el bien (*bonum*) y la belleza (*pulchrum*)"[94].

El despliegue de la cultura superior se condensa en tres direcciones, que dan lugar a otras tantas funciones[95]. Polo habla de cultura superior siempre en un sentido macro, y de universidad o centro universitarios en el sentido micro sociológico. Deja claro qué funciones son las propias para ese sentido unitario de la universidad[96] y cómo se pierde este sentido cuando estas funciones se alteran, se desarticulan, etc.[97].

Algunos autores plantean si hablar de instituciones de educación superior significa o no lo mismo que tratar sobre la universidad. Se cuestionan si toda institución que imparte educación superior es universidad, pues aquellas universidades a las que denominan institución de educación superior son

---

[92] GARCÍA HOZ, V., "La educación y sus máscaras" (Entre el Pragmatismo y la Revolución). Discurso de recepción del Académico de número a la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Sesión del 28 de octubre de 1980, 1. Obtenido online 12 de febrero de 2015 http://www.racmyp.es/docs/discursos/d26.pdf

[93] Cfr. NEWMAN, J.H., *Cristianismo y ciencias en la universidad*, Eunsa, Pamplona, 2011; GUARDINI, R., *Tres escritos sobre la Universidad*, Eunsa, Pamplona, 2012, con tres escritos fechados en 1946, 1956 y 1969. ORTEGA Y GASSET, J., *Obras Completas*, T. IV, Alianza, Madrid, 1983. LAÍN ENTRALGO, L., "Sobre la universidad hispánica", Cultura Hispánica, Madrid, 1953. D´ORS, A. "Nuevos Papeles del oficio universitario", Rialp, Madrid, 1980. PONZ PIEDRAFITA, F., "Reflexiones sobre el quehacer universitario", Eunsa, Pamplona, 1988; y "La Universidad al servicio de la persona", Eunsa, Pamplona, 2009.

[94] BARA, F.E. y MARTÍNEZ, M., "¿Son Universidades todas las universidades?", en *Revista de Pedagogía Bordón*, 2012, pp. 77-92. Obtenido on-line 15 de enero de 2015.

[95] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 5.

[96] Cfr. Ibíd.

[97] "El futuro está en manos de la familia, de la empresa y de la universidad, si éstas, a su vez, van de la mano. Si se separan, si cada una quisiera ir por su cuenta, entonces, a mi modo de ver, naufragaría la iniciativa humana, porque estas instituciones separadas no son suficientes para proporcionar el marco sintético, el contexto a que he aludido. Por ello, tampoco cabe prescindir de ninguna. La empresa no es autosuficiente…, la universidad…. su funcionamiento es defectuoso porque no sabe comunicar con las otras instancias sociales". POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, p. 69.

simplemente el lugar en el que sólo se adquiere la educación superior, posterior a la educación "media", pero en ellas la esencia de la universidad se habría perdido[98]. Polo plantea que si cuando se habla de instituciones de educación superior, se hace alusión a sus tres funciones desde la perspectiva unitaria, esto no presentaría problemas de importancia. Las tres funciones que Polo plantea –con ciertos matices– algunos lo llaman 'triple misión'[99], otros 'tres polos'[100], y aún otros los desarrollan como 'cinco fines'[101]. En el caso del término 'misión', Polo habla de una misión de la universidad que tiene tres funciones[102]. Así la universidad "consiste en esas funciones, y su problemática estriba en el grado de suficiencia con que dichas funciones se cumplen"[103]. Estas funciones de la universidad son:

1. *La investigación*, es decir, el incremento del saber superior.

2. *La transmisión*, o sea, la conservación y comunicación del saber ya elaborado y que no ha perdido vigencia o valor actual. Esta función exige, ante todo, estudio, esto es, asimilación e información. Estas tareas no deben confundirse con la investigación, pues se refieren a saberes ya logrados y acumulados, mientras la investigación intenta alumbrar saberes inéditos. Si esta distinción no se tiene en cuenta, se oscurece la pluralidad de funciones de la universidad. La transmisión del saber se vierte especialmente en la enseñanza, pero no se reduce a ella.

3. *La extensión*, esto es, la implantación del saber superior en todos los órdenes de las actividades sociales"[104].

Estas tres funciones no son independientes entre sí. Son distintas –como todo en la realidad, según su índole y jerarquía–[105], pero guardan una estrecha

[98] RUÍZ CORBELLA, M., "La universidad como comunidad: como recuperar la idea de universidad en el escenario del Siglo XXI", *Revista de Pedagogía Bordón*, 2012, 62,2. Obtenido online 23 de enero de 2014. http://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/viewFile/29680/15770

[99] ORTEGA Y GASSET, J., "La Misión de la Universidad". Más recientemente en "Estrategia universidad, 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015". Publicado por el Ministerio de Educación. Octubre 2010 en la pág. 20, Gráfico 1 plasma la idea desarrolla en Gotemburgo, Suecia IX/2009 por POTOCNIK, J.

[100] Tal como lo plantea González, A. M., en su texto "Identidad de la Institución Universitaria", expresa que son tres polos en tensión, *Documentos del Instituto de Antropología y Ética*, 17 Obtenido online, 22 de febrero de 2013. http://www.unav.es/centro/iae/publicaciones, p. 4

[101] LAÍN ENTRALGO, P., *La Universidad, el intelectual*, Europa. Edit. Cultura Hispánica, Madrid, 1950, p. 11. Menciona 5 fines que pueden asimilarse con los tres POLOs de González o las tres misiones de Ortega y Gasset o las tres funciones de POLO. Estas cinco son Histórica: conservar y transmitir lo recIbído; Docente o Profesional: la enseñanza como suficiencia técnica; Formativa: buscando que los hombres que dejan la universidad sean algo más que técnicos y sabedores, sino que sean personas cabales en todos los órdenes de la existencia personal, religioso, político, social, estético. Y en el intelectual; Investigación para acrecentar poco o mucho según las capacidades de sus miembros, el caudal de verdades y técnicas que los hombres poseen; y el Perfectivo, que sería la colaboración en la enseñanza de los grupos sociales que no son educados en la Universidad, también se lo puede llamar extensión universitaria.

[102] Cfr. POLO, L., "Universidad y sociedad".

[103] POLO, L.,"La crisis de la universidad", p. 6.

[104] *Ibíd.,* pp. 6-7.

[105] SELLÉS, J. F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa.

relación. Por eso, la postergación o eliminación de alguna de ellas afecta al perfil completo de la universidad"[106]. No es extraño que este tema –como todas las realidades humanas manifestativas– sea planteado de modo sistémico o reunitivo[107].

Hasta tal punto la triple finalidad no debe perderse de vista –pues es aquí donde reside la esencia de la universidad– que Polo plantea que es fácilmente comprensible la "ambigüedad con que se usa de ordinario la idea de libertad en el ámbito universitario. La universidad es autónoma en tanto que es una instancia suprema; tiene autonomía porque representa la cumbre de la cultura, y la pierde en cuanto deja de atender las necesidades del despliegue integral de la cultura superior. Dado el rango eminente que a la cultura corresponde en la edificación del bien común, la libertad universitaria tiene su razón de ser en la hegemonía de la universidad… La libertad es propia de la universidad como consecuencia del valor irreemplazable de sus funciones"[108]. Es un tema que deja expresado y que brinda una piedra de toque para diagnosticar o evaluar las diferentes actividades que se plantean en la universidad y también en las universidades.

González indica que la cuestión 'decisiva' será mantener clara la visión de la universidad, su vida interna 'pujante', que logre contrarrestar las múltiples presiones externas a las que se encuentra sometida, de tal modo que su dinamismo propio le impida doblegarse a estas presiones impuestas desde fuera. El desafío es significativo porque las dificultades se descubren en el funcionamiento y manifestación cotidianos. La pugna se presentará cuando se busca imponer un ideario inspirado en los procesos de mercado, utilitaristas y de corto plazo –paradigma productivo/consumista– para una institución de largo alcance cuya actividad vital y permanente no es productiva, sino que está anclada en el crecimiento del conocimiento y la búsqueda de la verdad[109].

También Polo remarca la conveniencia de que se supere este reto. Recalca con mucha decisión que "si esas funciones no se cumplen, la universidad deja de ser autónoma, porque también deja de existir, pues entonces queda un residuo que pervive con languidez, sujeta a directrices estatales, que sólo indirectamente tienen que ver con los fines de la universidad, incapaces, por lo mismo, de devolverle su propio vigor"[110]. En esta línea, Laín Entralgo escribió que "nadie hubiese creído hacia 1900 que el esquema de la universidad se hallaba menesteroso de revisión"[111] .

---

[106] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 7.

[107] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 67. "El método analítico no es muy adecuado para tratar una complejidad o una interdependencia de factores que es preciso, aunque difícil, abarcar con una sola mirada. Las implicaciones y posibilidades que de esta manera se abren son muy abundantes. Lo complejo no son los factores, sino sus interrelaciones. Entre estas interrelaciones, unas son más unitarias que otras".

[108] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 7.

[109] GONZÁLEZ A. M., "Identidad de la institución universitaria", p. 4.

[110] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 7.

[111] LAÍN ENTRALGO, P., *La universidad, el intelectual*, p. 10.

Actualmente son muchos los autores relevantes que –pasados casi 50 años de la descripción que hace Polo de estas tres aludidas funciones de la universidad– siguen trabajando sobre ellas y enfatizando la necesidad de lograr un armónico desarrollo de las mismas[112].

En la actualidad es sorprendente el crecimiento cuantitativo de las universidades –los números son impresionantes– en relación con cualquier otra época histórica[113]. Esto, sin duda, hace más compleja la organización de las universidades –en mirada microsociológica– y la armonía para llevar a cabo las tres funciones de la universidad[114]. La distinción (macro-sociológica o micro-sociológica) que se da entre la universidad y las universidades o centros universitarios, cobra mayor relevancia. De hecho, lo que Polo ha planteado podría facilitar –en cualquier momento, lugar, cultura o situación– el logro de una lectura y un diagnóstico acertado de lo que puede estar bien, mejor, de forma deficiente, u omitiéndose en las universidades, y, por dónde sería conveniente plantear los ajustes[115].

Por su parte, Ballesteros indica que "de las tres tareas asignadas… a la universidad: la investigación, la docencia y la formación integral de sus miembros, esta última parece la más olvidada en la actualidad… La tarea universitaria de búsqueda de la verdad universal, una verdad que debe orientar

[112] Es interesante destacar en este punto que –al comprobar la vigencia de los planteamientos del autor por los temas que están en el debate actual y en los libros y artículos de relevancia publicados desde 2010 en adelante– podemos afirmar que las cuestiones que Polo plantea son de tal hondura que no representan la descripción de la situación de la universidad en los finales del '60, o principios de los '70; ni tampoco en los '90, fechas de las que datan los escritos suyos encontrados y publicados sobre la universidad. Lo que el autor describe es algo de tal calado que va a lo radical de esta institución y a esto se debe su vigencia. En particular estos temas los ha planteado John NEWMAN, H., "The Idea of a University", USA, Image books, 1959: "Investigar, reflexionar, dialogar, argumentar... son actividades que se encuentran en la entraña de la vida universitaria. Es propio de la universidad, a la vez que ofrece una formación técnica y especializada en las diversas disciplinas, procurar que los estudiantes desarrollen sólidos hábitos de rigor intelectual y se enfrenten a las grandes cuestiones de la vida humana, la sociedad, la ciencia, la religión, etc. La verdad, como meta de toda ciencia y saber humano, no puede reducirse a la utilidad técnica ni excluir ningún ámbito de la persona. Sin embargo, cada vez resulta más difícil que los estudiantes adquieran en sus años universitarios esta formación -que en algunos países se llama educación liberal- de tipo más general y básico, ya sea por la falta de tiempo, la masificación y la distante relación estudiante-profesor, la hiperespecialización de los estudios o, incluso, porque se considera que en nuestro tiempo ya no es posible encontrar respuestas a esa grandes cuestiones". RUÍZ ARRIOLA, C., (2000), *Tradición, Universidad y Virtud. Filosofía de la educación superior en Alasdair MacIntyre*, Eunsa, Pamplona; JASPERS, K., "El espíritu viviente de la universidad", Balance y perspectiva (Discursos y ensayos), Biblioteca Conocimiento del Hombre, Revista de Occidente, Madrid, 2010.

[113] Cfr. Education at a Glance 2012. OECD indicators Pag. 20 y ss. http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/oecd-eag-2012-en.pdf

[114] RUÍZ CORBELLA M., "La universidad como comunidad: como recuperar la idea de universidad en el escenario del Siglo XXI", 2. Obtenido online 23 de enero de 2014. http://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/viewFile/29680/15770

[115] Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad".

el sentido y el fin de la existencia, aparece hoy dificultada"[116]. La dificultad puede identificarse en dos aspectos fuertes: la *mentalidad* que Ballesteros denomina *tecnocrática*, y que niega cualquier verdad que trascienda los meros datos empíricos, por un lado, y, por el otro, el *relativismo cultural*, entendido como la disparidad de planteamientos éticos que es insuperable en virtud de las diferentes culturas. Es interesante destacar estas apreciaciones, pues sin un real ajuste del tema no alcanzaremos ninguna conclusión que pueda ayudarnos a superar la coyuntura. La formación integral de los estudiantes universitarios puede darse sólo en un ámbito en el que se busque la verdad desinteresadamente, sin reduccionismos ni parcelaciones.

Frente a la realidad, que nos interpela constantemente, la Conferencia Mundial de Educación Superior, convocada por la UNESCO en 1998, en su Declaración Final expone las misiones y funciones de la educación superior del siglo XXI. Así, en el artículo 1 señala la importancia de: "a) formar diplomados altamente cualificados, ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana..., y b) constituir un espacio para la formación superior con el fin de formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad"[117]. Quien tiene una formación superior no puede dejarse llevar ni por las modas ni por el egoísmo, sino que debe estar en condiciones de mantener una postura que reflexione y pondere todos los datos de un contexto actual complejo, dinámico, multicultural, plural. Será una reflexión que implique un marco personal de virtudes y de capacidades para entender que somos personas que estamos analizando y considerando situaciones de otras muchas personas, y en muchos casos seremos los que juzgan y deciden sobre sus acciones.

Pero, como señala la UNESCO, todos esos datos "no pueden llevarnos –porque no es humano– a mirar a otro lado cuando, desde una posición de bienestar, contemplamos la pobreza en la que se mueven tantas naciones hoy día"[118]. No habrá una solución única a estos problemas, pero las instituciones de enseñanza superior deben sensibilizar a los estudiantes para que se los planteen y para que propongan soluciones razonables e imaginativas"[119]. Las instituciones de enseñanza superior, por tanto, tienen ante sí la gran responsabilidad de proporcionar a los estudiantes una visión profunda del conjunto de argumentaciones en las que se basa la concreta organización jurídica de la convivencia en el propio país y de la estructuración de las relaciones internacionales –especialmente en lo referente a la solidaridad mundial–, de animarles a que se formen su propio criterio y de incitarles –sin

[116] BALLESTEROS, J., "Formación universitaria: retos éticos de la Universidad actual", Facultad de Medicina de la Universidad de Valencia, 31 de enero, 2002, p. 5.
[117] UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior, Paris, 1998, Francia. Obtenido online 07/09/2011 http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
[118] UNESCO, 1998, art. 2.b.
[119] Ibíd.

duda con el ejemplo de los profesores– a que se comprometan en el esfuerzo por hacer socialmente operativas sus ideas, conscientes, como dice la citada Declaración Mundial sobre la Educación Superior, de "que están provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar"[120].

Resulta interesante asimismo tener en cuenta las consideraciones de José Joaquín Brunner[121] sobre las transformaciones políticas y económicas de los sistemas nacionales de la educación superior. Este autor distingue entre dos tipos de comunidad a partir de la idea de Tönnies, que diferencia entre un tipo de universidad como la que identifica con la medieval y moderna, y el segundo tipo de comunidad, que estaría más vinculado con un tipo de comunidad diferente y que constituiría la naturaleza de la universidad contemporánea, más vinculada con la Educación Superior.

Con lo expuesto se manifiesta que hay un importante número de autores que coinciden con la mirada de Polo; unos tienen una mirada de largo alcance, otros consideran que los fines de la universidad están más vinculados con el segundo y tercer fin que plantea Polo. En este sentido, parece que el siguiente párrafo de González vuelve el tema al centro del análisis: "Actualmente, la institución universitaria está vertebrada en torno a tres polos (Polo los llamaría funciones) –docencia, investigación, transferencia– en recíproca tensión, fecunda pero también frágil, cuya fractura conduciría al reemplazo histórico de la universidad por un conglomerado de academias, centros de investigación, observatorios culturales, apéndices empresariales, etc. Si ha de evitarse tal fractura, esto dependerá de potenciar la actividad en torno a la cual gira constitutivamente la vida universitaria –el conocimiento–, la cual marca en último término el ritmo temporal de esta institución; un ritmo que la sitúa simultáneamente, por así decir, en el mundo y fuera del mundo. Pues, aunque algunas de las ciencias que en ella se cultivan tengan una orientación más práctica y participen lógicamente en mayor medida de los tiempos del mundo, la vida universitaria se caracteriza por un tiempo social lento"[122].

Conocimiento y búsqueda de verdades superiores en la universidad, para que se logre superar la *mentalidad tecnocrática y el relativismo cultural.* Así, esa "autoridad intelectual" podrá ser el cauce para que la sociedad pueda reflexionar, comprender y actuar con una mirada profunda, inclusiva, aportante, abierta a las personas y a las culturas diversas. En suma, para que esas verdades superiores conduzcan al bien común.

Ahora bien, en la universidad no se trata de buscar cualquier verdad, sino sobre todo las más altas, las personales, abiertas a la trascendencia divina. De acuerdo con esto, la universidad es la sede donde se indaga acerca de la verdad

[120] Ibíd.
[121] BRUNNER, J.J. "La universidad: ¿comunidad de mercado o posmoderna?", *Revista de Pedagogía Bordón*, Sociedad Española de Pedagogía, 64, 2012, 3, Madrid, obtenida online 21 de febrero de 2013, http://www.sepedagogia.es/bordon.html
[122] GONZÁLEZ, A. M., "La identidad de la universidad", p. 2.

superior y en la que, en la medida en que se alcanza, se transmite[123]. Si su fin es tal verdad; la universidad no se debe subordinar a fines prácticos, pues ese fin es teórico. Por eso la labor universitaria es más noble que las profesiones prácticas.

En Bogotá en 1990 Polo dijo a profesores universitarios que "lo más importante de la vida humana es la vida teórica, sin embargo, el ser humano no puede prescindir de la póiesis"[124]. Ahora bien, actualmente para muchos la verdad no pasa hoy de mera ilusión, y consecuentemente, para ellos, "la universidad no será sino fábula, novela moderna, cine fantástico con excesivos efectos especiales"[125]. Así, algunos renuncian a la búsqueda de la verdad[126], y otros consideran que esto es una aspiración casi innecesaria o presuntuosa, que los temas relevantes pasan por lo sociológico, lo cultural, etc.[127].

Guardini advirtió que "el núcleo de la antigua universidad era la pregunta por la verdad… Hoy esta pregunta ha desaparecido en gran medida. Aquí reside la razón más profunda de la crisis de la universidad"[128]. Aunque sea mucho suponer, daremos por supuesto que la universidad que se precie todavía de serlo, tiene como norte la verdad, pues sin ésta no es posible aquélla. En efecto, Polo sostiene que la universidad no es autónoma respecto de la verdad, sino que, como recuerda Benedicto XVI, "la autonomía propia de la universidad… encuentra significado en la capacidad de ser responsable frente a la verdad"[129].

En este punto dejamos por sentado que, a pesar de los distintos diagnósticos[130] que se puedan plantear sobre la universidad, es importante no olvidar que todos los que formamos parte de una u otra forma de las universidades somos conscientes de que la universidad tiene retos y desafíos en contextos diferentes a los que se ha enfrentado en etapas anteriores; pero la cuestión de fondo en relación al desgajamiento de las disciplinas es la causa profunda de los diversos problemas[131], y ésta es justamente la que encara Polo

---

[123] SELLÉS, J.F., (2006), *Antropología para inconformes*, p. 352.

[124] POLO, L., "Acción y contemplación", p. 1.

[125] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 75.

[126] Cfr. SELLÉS, J. F., *En defensa de la verdad*, Edit. Universidad de Piura, Piura, 2010.

[127] Cfr. SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, cap. 4

[128] GUARDINI, R., *Tres escritos sobre la universidad*, p. 51.

[129] BENEDICTO, XVI, *Encuentro con el mundo Académico*, República Checa, 27 de setiembre de 2009, Praga. Obtenida online septiembre 2011 http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2009/september/documents/hf_ben-xvi_spe_20090927_mondo-accademico.html

[130] Cfr. GIMÉNEZ AMAYA, J. M. y SÁNCHEZ MIGALLÓN, S., *Diagnóstico sobre la universidad en Alaisdair MacIntyre*, Eunsa, 2010; LLANO, A. *Repensar la Universidad. La Universidad ante lo nuevo*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2003. JASPERS, K., "La idea de universidad", VVAA, *La idea de la universidad en Alemania*, Instituto de Filosofía-Universidad de Montevideo, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1959.

[131] Parece apropiado traer el análisis de SELLÉS en su obra, Antropología para inconformes, p. 473: "La técnica no está equilibrada con las demás disciplinas, tanto teóricas como prácticas, pues intenta subordinarlas todas a sus intereses. En efecto, los avances teóricos físico-matemáticos, por ejemplo, están en función de la construcción de nuevos aparatos con fines pragmáticos (ej. la

y, por eso, nos parece que merece el esfuerzo ceñirse al autor para enfocar el problema.

2.4.1. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA CRISIS DE LA UNIVERSIDAD

La crisis de la universidad, que se da al romper su universalidad y desembocar en una pluriversidad, porque en esta tesitura ya no es buscadora de la verdad o de las verdades superiores, tiene antecedentes. Nuestro autor hace al respecto una síntesis que consideramos adecuada[132]. No se ofrecerá un recorrido histórico de la evolución del concepto de universidad, porque entendemos que excede el objetivo de este trabajo. Sin embargo, consideramos apropiado dar un marco que indique algunas pistas del desconcierto actual[133].

El precedente de la universidad han sido las escuelas de pensamiento de la Grecia clásica. Entre ellas destaca la Academia de Platón y el Liceo de Aristóteles, en el S IV a.C., que duraron varios siglos. En estas primeras instituciones investigadoras, la búsqueda de la verdad es considerada como la actividad valiosa por sí misma, de manera que dedicarse a ella justifica la vida y convoca el esfuerzo mantenido de grupos selectos. La verdad es el conocimiento de la solidez de lo real, el cual concede consistencia al existir humano. En la Edad Media cristiana podemos situarnos frente a una reorientación global de la existencia y se aboca a una fórmula intelectual que busca ser lo más precisa posible (*fides quaerens intellectum*)[134]. Así, la teología

---

aeronáutica, la telemática, etc.). A su vez, la ética aparece subsumida en la técnica, de tal modo que se intenta llegar a considerar como bueno lo que la técnica permita (ej. la fecundación in vitro, la clonación, etc.). También la política se subordina hoy a la técnica, y por ello viene a ser socialmente aprobado, o relevante, lo que la tecnología permita (ej. la manipulación de células embrionarias, etc.)."

[132] Cfr. POLO, L., *El profesor universitario*.

[133] Desconcierto: según R.A.E., edición online 2013, obtenido enero 2015, sería la descripción de lo que estamos tratando de explicar, y así será: Descomposición de las partes de un cuerpo… O bien Estado de ánimo de desorientación y perplejidad. O también indica un desorden, desavenencia o descomposición.

[134] Esta frase es de San Anselmo de Canterbury y a su vez procede del dicho agustiniano: *"Credo ut intelligam"* Anselmo de Canterbury en su Proslogion, cap. 1, escribe una "Exhortación a la contemplación de Dios", y plantea una intuición filosófica: la búsqueda del entendimiento racional de aquello que, por la fe, ha sido revelado. La fe que busca entender, "deseo comprender tu verdad, aunque sea imperfectamente, esa verdad que mi corazón cree y ama. Porque no busco comprender para creer, sino que creo para llegar a comprender" en texto online obtenido en enero 2015 http://www.mscperu.org/espirit/santos/es_contemplexhort_anselmo.htm. No trata de remover el misterio de los dogmas, ni de desacralizarlos; tampoco significa un vano intento de comprenderlos en su profundidad, sino tratar de entenderlos, en la medida en que esto es posible al ser humano, como explica en su Proslogio. Es la actitud del "creyente que pregunta a la razón". Y en un reciente Mensaje la Comisión Teológica Internacional con ocasión del Año de la fe, octubre de 2012, se expresa en términos similares pero con matices. Comienza el texto: "Fides quaerens intellectum", la teología sólo existe en relación con el don de la fe. Presupone la verdad de la fe y se propone manifestar su «insondable riqueza» (Ef 3, 8), para la alegría espiritual de toda la comunidad de los creyentes y el servicio a su misión evangelizadora." Online enero 2015,

especulativa fue considerada la cima alcanzada por la inteligencia, pues se encontró urgida por un estímulo trascendente, el más alto. En este momento se logró la experiencia de la agudeza y el rigor de nuestra capacidad de conocer. Nunca quizá en la historia del pensamiento la interconexión entre las ciencias y la teología fue tan clara como en el nacimiento de las universidades. Y esta verdadera 'interdisciplinariedad' se podía ver de una forma muy análoga a la que ha señalado Benedicto XVI refiriéndose a las relaciones entre filosofía y teología: "Yo diría que la idea de Santo Tomás sobre la relación entre la filosofía y la teología podría expresarse con la fórmula que encontró el concilio de Calcedonia para la Cristología: la filosofía y la teología deben relacionarse entre sí 'sin confusión y sin separación"[135].

A partir de estos precedentes surgió la ciencia occidental. La interpretación moderna del conocimiento añade una nueva característica, que es la siguiente: el saber cultivado en centros especiales se ha de poner en relación con la marcha de la historia y, consiguientemente, con la organización de la vida social. No faltaríamos a la verdad si dijéramos que la Edad Moderna surge de la influencia del saber en el transcurso de la historia. En el mismo momento en que esto se produce, es decir cuando el saber es uno de los ingredientes de la historia, se puede abordar un futuro que de entrada es incognoscible[136].

En esta línea, Polo explica que cuando uno de los factores de la dinámica social es el saber, se puede prever lo que puede ocurrir, pues el futuro acontecerá de acuerdo con ese saber incorporado. Si se racionaliza la marcha de la historia, entonces se podría concluir que el futuro es previsible. Justamente así aparece la idea de progreso. No se trata sólo del cultivo del saber por sí mismo, sino también de encontrar en él una aplicación de tal naturaleza que al impregnar la marcha de la historia la haga accesible al cálculo. La historia ya no es un conjunto de eventos más o menos contingentes, como se pensaba antes y como se sigue pensando fuera de Occidente, sino que puede ser racionalmente conducida por el hombre[137]. En el fondo, el enorme desarrollo de la ciencia ha aumentado la conciencia del protagonismo del hombre, es decir, se ha ratificado que el hombre es un ser personal y libre.

Ahora bien, según la idea de progreso, no basta con el cultivo del saber por sí mismo, sino que interesa también una aplicación práctica de tal índole que haga accesible cualquier proceso al cálculo que destaca lo provechoso y capacita para evitar lo nocivo. Sin embargo, la idea de progreso deja sin respuestas las preguntas decisivas: ¿Cuál es el sentido último del progreso?[138] ¿A dónde nos lleva? ¿Cuál es su costo?

---

http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20121016_messaggio-anno-fede_sp.html

[135] BENEDICTO XVI, (2008), en su discurso a la Universidad de La Sapienza de Roma el 17 de enero de 2008, On-line obtenido enero-2015: http://www.vatican.va/.../hf_ben-xvi_spe_20080117_la-sapienza_sp.html, p. 15.

[136] Cfr. POLO, L., "La institución universitaria".

[137] Cfr. POLO, L., "Universidad y Sociedad".

[138] Cfr. *Ibíd.*

Esto puede explicarnos, en parte, el pesimismo propio de la postmodernidad. Más o menos argumentada, ésta muestra perplejidad ante la idea de progreso, puesto que éste no es indefinido, sino limitado sobre cuestiones que no logran respuestas a preguntas decisivas. Tampoco es desestimable el unánime comentario de los científicos: "Si acudimos a los teóricos de la ciencia actuales, a los que están más de moda –Popper, Kuhn o Feyerabend– vemos que señalan una crisis: la ciencia no garantiza el cumplimiento de las esperanzas que se han puesto en ella"[139].

Desde los inicios de la Edad Moderna, y más aún con la consolidación en la Ilustración, el saber superior y la dinámica social se buscan en aquella parte de aquel saber susceptible de plasmarse en las actividades técnicas. Se constituye un grupo social diferenciado, que es la burguesía. Será ésta quien impulse la racionalización de la vida y tratará de beneficiarse de ella. Hay primero una burguesía estamental, luego una revolución burguesa que concluye con la primera revolución industrial. "Se encauzan el desarrollo de las ciencias de la naturaleza y la gestión de los recursos descubiertos. De algún modo se podría decir que la formalización de las ciencias económicas es el aspecto más crudo de la Ilustración. De hecho hay un despegue económico de los países occidentales, consecuencia de esta primera simbiosis del saber y la dinámica social"[140].

Sin embargo, como ya explicamos, esa simbiosis *Saber-dinámica social* es parcial o unilateral. Pues solamente toma la tecnología y las ciencias de la naturaleza, es decir que no es todo el saber que se cultiva en la universidad. Queda excluido de esta simbiosis el espíritu. Nos referimos a las humanidades o 'ciencias del espíritu', como más tarde las llamaron Goethe, Kant y otros representantes del romanticismo alemán. Se trata de la "Bildung"[141]. Además, parece conveniente recordar que el método de la cosmología y de las humanidades no es el mismo. La pretensión de imponer un solo método y entender el progreso desde una perspectiva sesgada, explica –también– la escisión profunda que se da en la institución universitaria.

También Polo, desde otra perspectiva que no es la histórica, explica los tres radicales humanos. Indica –de un modo diferente, pero que complementa lo

---

[139] *Ibíd*, p. 6.
[140] *Ibíd*, p. 5.
[141] SÁNCHEZ MECA, D., "El concepto de Bildung en el primer romanticismo alemán", *Revista Internacional de Filosofía*, 7, 1993, pp. 73-88. El concepto de Bildung, también se corresponde con el ideal de educación, en el sentido que le da Wilhelm von Humboldt. Online: http://revistas.um.es/daimon/article/view/13151/12691

Y en otro artículo, "The German Bildung Tradition", comenta: "It would be difficult to overemphasize Herder's importance in Western intellectual history. It has been said that Goethe (1749-1832) was transformed from a clever but conventional poet into the great artist we remember today by his encounter with Herder in 1770, and his continuing friendship with the philosopher. Herder developed fundamental ideas about the dependence of thought on language that are taken for granted today, and that inspired work by Wilhelm von Humboldt (1767-1835) that are widely viewed as the foundation of modern linguistics". Online: http://www.philosophy.uncc.edu/mleldrid/SAAP/USC/pbt1.html.

que estamos analizando– que la exclusividad del radical del resultado es reductiva, porque su victoria es engañosa, por sus graves crisis internas y su pesimismo ante el futuro. Indica que este radical moderno puede formularse así: el hombre está tendido hacia resultados; pretende resultados; es un ser que tiene una enorme capacidad inventiva, capacidad dinámica, y puede llevar a cabo muchas realizaciones. Por tanto, se podría decir también que el hombre es un ser que depende de sus resultados. Los resultados así radicalizados describirían una situación frente a la que antes de los resultados el hombre es prácticamente nada[142]. El radical humano moderno, el del resultado, al que se ha aludido, es reductivo, porque conlleva una petición de principio, ya que "¿cómo es posible que el hombre no sea nada si es la causa de la realización?, ¿cómo va a ser el efecto superior a la causa? Cuando se acepta el principio del resultado, no se tiene en cuenta esta objeción"[143].

Los sociólogos modernos, anclados en esta concepción, concluyen que el hombre es un animal de necesidades, un puro necesitar, lo que equivale, según Polo, a considerar que "el hombre depende completamente de los resultados, porque los resultados son para satisfacer sus necesidades. ¿Por qué trabaja el hombre?, ¿por qué el hombre logra tantas cosas con su trabajo? Porque es un inmenso vacío, y entonces el fin de su trabajo es llenar ese vacío. El hombre de entrada es una gran indeterminación, algo así como la nada; esta es la formulación de Sartre"[144]. Esta idea se ha repetido de modo recurrente, más o menos conceptualizada, más o menos técnica, en el pensamiento moderno: el hombre de entrada es un miserable, es pura miseria si se prescinde de los resultados de su actividad. Marx lo expresó con el concepto de alienación, indicando que, si al hombre se le quita lo que hace, es un puro miserable. Claramente lo que precede es un falso humanismo porque es unilateral. Desde el punto de vista clásico el asunto es diferente: si al hombre se lo somete a situaciones penosas, si se le quitan los bienes que produce, por esto no es enteramente miserable, sino que sigue teniendo naturaleza de hombre[145].

De los tres radicales antropológicos con que Polo resume la historia del pensamiento occidental, el primero alude a una dimensión humana más profunda que la capacidad laboral humana: "el hombre es un ser viviente racional, que tiene una naturaleza peculiar"[146]. Es un descubrimiento de los griegos que marca o explica el arranque de la historia occidental: "el descubrimiento de que el hombre es un ser con una naturaleza racional está en los orígenes de nuestra cultura"[147].

Con el cristianismo tendremos ya el segundo radical, o radical cristiano. Es un descubrimiento de algo de mayor calado, "el hombre es un ser personal"[148].

---

[142] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 273.
[143] *Ibíd.*, p. 273.
[144] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 74.
[145] Cfr. *Ibíd.*
[146] POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 270.
[147] *Ibíd.*, p. 270.
[148] *Ibíd.*, p. 271.

Son descubrimientos que van marcando el sentido de la vida y el comportamiento humano.

Con el descubrimiento de la gran capacidad productiva del hombre, llega el tercer radical "el hombre es un ser que puede progresar construyendo, produciendo"[149]. Esto que se da en los inicios de la Edad Moderna. La gran importancia que esto adquiere en dicha época permite decir que comienza una nueva fase histórica, en la que aún vivimos, que quizá esté en sus últimas etapas. También Burggraf defiende que este modelo de la modernidad ha llegado a su fase final. Polo indica que este radical entiende "al hombre como constructor, como gran artista de sí mismo[150], y añade que esta radicalidad se puede llamar "el principio del resultado: lo importante del hombre es lo que hace, lo que resulta del enorme dinamismo humano"[151]. Otros explican que así como hasta el momento llegamos a considerar la vida como progreso, hoy, en cambio, la vida es considerada como "turismo", pues en ella no hay continuidad, sino discontinuidad; caminamos sin una dirección fija[152]. Algunos intentan resumir todo lo que nos pasa en una única palabra: *postmodernismo*. El término indica que se trata de una situación de cambio: es una época que viene 'después' del modernismo y 'antes' de una nueva era que todavía no conocemos.

La postmodernidad es una era que indica el fracaso de lo moderno: "Se la puede comparar con la 'postguerra' –el tiempo difícil después de una guerra–, que es la preparación para algo nuevo. Y se la puede relacionar también con el período 'postoperatorio', en el que una persona convalece de una cirugía, antes de retomar sus actividades normales"[153].

Las relaciones entre estas tres formas de entender al hombre no siempre han sido pacíficas[154]; de hecho los cambios históricos han irrumpido de modos revolucionarios, de manera tal que reducen la importancia de lo que antes era

[149] *Ibíd.*, p. 271.
[150] *Ibíd.*, p. 271.
[151] *Ibíd.*, p. 271.
[152] Cfr. BELL, D., *Contradicciones culturales del capitalismo*, Edit. Alianza, Madrid, 1996, pp. 33 y ss. El autor explica allí como, por ejemplo, la moral narcisista posmoderna ha provocado que los individuos quieran vivir el aquí y el ahora, arrastrando consigo la pérdida del sentido de lo social y de la fe en el progreso. Existe un problema entre la producción Capitalista y la Libertad individual, en donde la segunda se desarrolla al máximo y se somete al placer, entrando en contradicción con la primera.
[153] BURGGRAFF, J., "Comunicar la identidad cristiana hoy", conferencia pronunciada en el congreso "Iglesia y comunicación, identidad y diálogo", en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma, 27-abril-2010, 2010. On-line obtenido 10 de septiembre de 2012. http://www.almudi.org/Noticias/ID/1755/Comunicar-la-identidad-cristiana-hoy, p. 2.
[154] POLO, L., *Filosofía y economía*, 2012, explica en este texto: "Evidentemente el poner el acento en uno otro de los radicales lleva al hombre a vivir, o bien desde lo profundo, el radical cristiano, o bien gozándose de la vida porque es racional, el descubrimiento griego, o bien le proyecta en las actividades productivas de una manera casi maniática, el *homo faber*, el hombre trabajador en cuanto que del trabajo depende el hombre. Todo ser humano gravita, está vertebrado por el resultado de sus actos, radical moderno o principio de resultado". *Ibíd.*, p. 271.

tenido como más radical[155]. Pero es importante comprender que son "tres dimensiones del hombre compatibles y que se reclaman unas a las otras, pues si se prescinde de una de ellas, se cae en una antropología, en una teoría del hombre, reductiva, y en la medida en que las convicciones actúan en la vida, esto da lugar a una manera de comportarse, de conducirse, sesgada"[156]. Son radicales compatibles y no es posible prescindir de ninguno, sino que es menester ordenarlos. Es lo que Polo plantea siempre frente a descubrimientos válidos y correctos. En efecto, en su modo de plantear los asuntos destaca que no está bien prescindir de ningún descubrimiento válido, porque inevitablemente se desembocaría en una visión antropológica unilateral y chata[157].

De este modo, por dos caminos hemos brindado una síntesis de los orígenes y desarrollo de la universidad. Y concluimos que cuando la realidad se observa o se concibe de modo unilateral, por anteponer unas manifestaciones a otras, por quebrar la jerarquía que armoniza la realidad dual, se entorpece la comprensión y se clausuran los horizontes. El hombre, cada quien acaba siendo un sinsentido, que se desgaja.

2.4.2. ALGUNAS CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA RUPTURA DE LA UNIDAD

La estructura unitaria de la universidad se ha roto modernamente. Como ya se indicó, la universidad en su origen era una institución en la que todos los saberes tenían que ver entre sí. Se podría hacer referencia al ideal del árbol del saber o de las ciencias[158], con un tronco que aúna y una savia que vitaliza, y asimismo, con una raíz escondida que lo mantiene vivo, erguido, con posibilidad de extender sus ramas y de que de cada una surjan frutos diversos. En esta semejanza del árbol subyace la comprensión de una jerarquía ordenada de las ciencias. Algunas constituían las raíces; el tronco sustentaba; otras eran ramas, diversas especializaciones del saber, de las que pueden obtenerse frutos de distinto sabor y aplicación. Todo el árbol hace posible que haya frutos que pueden ser de utilidad práctica.

¿Cuál es la situación actual de la universidad? Si las ramas se han desgajado del árbol, la unidad del árbol de las ciencias se va paulatinamente rompiendo. La universidad va perdiendo su carácter unitario. Las ramas desgajadas podrán obtener frutos, cada vez de menor calidad, menos atravesados por la savia que da vida, es decir, desprovistos de fundamentación. De tal modo que lo esperable es que esas ramas y esos frutos vayan a menos. Sin duda, podríamos decir que este marco cuenta con una excepción, la cual se produce cuando

---

[155] *Ibíd.*, p. 271. Es interesante cómo explica lo que sucedió en la Edad Moderna: "Eso en la Edad Moderna se acentúa fuertemente, pues se edifica sobre una crítica, una desvalorización de la historia anterior".
[156] *Ibíd.*, p. 271.
[157] *Ibíd.*, p. 271.
[158] Cfr. POLO, L., "Universidad y Sociedad".

algunas yemas de esas ramas expuestas a la luz pueden producir nuevas raíces, de esta forma la rama caída dará origen a un nuevo árbol[159]. Si bien esto es un punto de esperanza, no podemos dejar de plantearnos la situación actual y –si acaso– por dónde llegará esa luz a las yemas. En el s. XXI "hemos heredado una universidad que se ha transformado en una pluriversidad"[160], algo destinado a extinguirse por sus propias características de desgajamiento. Y repetimos con Polo que "la universidad ha perdido su unidad, precisamente porque el rendimiento social de los saberes universitarios es parcial. Sólo es aprovechable una parte de ellos, la otra no. Construir la cultura, hacer al hombre justo, no se considera rentable, ni tampoco como un impulso efectivo para el progreso"[161].

Pero tenemos que reconsiderar que si ese rendimiento social de los saberes universitarios es parcial, el progreso también lo será. Por eso Polo expresa que la unidad en la universidad desaparece en correlación con un progreso que es sesgado, unilateral, pues constata un "divorcio de las ciencias del espíritu, de la filosofía, de la literatura, etc. y las ciencias de la naturaleza"[162]. Si consideramos los parámetros de referencia que se plantearon, ¿cuál es la misión actual de la universidad? Polo responde que "la misión de la universidad consiste en recuperar su unidad, es decir en volver a ser, *uni*-versidad"[163]. Unidad no significa, ni implica, uniformidad, sino vitalidad, unidad interna, cohesión, origen y fin.

Juan Pablo II ha escrito en el mismo sentido: "deseo expresar firmemente la convicción de que el hombre es capaz de llegar a una visión unitaria del saber. Éste es uno de los cometidos que el pensamiento cristiano deberá afrontar a lo largo del próximo milenio de la era cristiana. El aspecto sectorial del saber, en la medida en que comporta un acercamiento parcial a la verdad con la consiguiente fragmentación del sentido, impide la unidad interior del hombre contemporáneo"[164].

---

[159] ERIZA, F., *Los Parques Naturales de la Argentina*, Buenos Aires, El Ateneo, 1981. CD-ROM Argentina Parques Nacionales y otras áreas naturales. Imaging S.R.L., Buenos Aires. Si bien las flores son esenciales para la reproducción de los árboles, el Arrayán también se multiplica gracias a sus raíces, las cuales emiten numerosos tallos o vástagos. Estos pequeños tallos forman, al crecer, matas arbóreas muchas veces impenetrables, que a su vez, proyectan una sombra muy densa. También una rama caída puede emitir raíces y en la zona expuesta a la luz, las yemas producirán nuevas ramas. De esta forma, la rama caída dará origen a un nuevo Arrayán. Online: http://www.oni.escuelas.edu.ar/olimpi97/gaia/los.htm

[160] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 54.

[161] Ibíd., p. 54.

[162] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 5.

[163] *Ibíd.*, P. 7.

[164] JUAN PABLO II, *Fides et ratio*, n. 85. También el Papa Francisco se ha expresado en su exhortación apostólica *Evangelii Gaudium*, nn. 36 y 37: "En este sentido, el Concilio Vaticano II explicó que « hay un orden o "jerarquía" en las verdades en la doctrina católica, por ser diversa su conexión con el fundamento de la fe cristiana ». Esto vale tanto para los dogmas de fe como para el conjunto de las enseñanzas de la Iglesia, e incluso para la enseñanza moral." "Santo Tomás de Aquino enseñaba que en el mensaje moral de la Iglesia también hay una jerarquía, en las virtudes y en los actos que de ellas proceden".

El anhelo, la pretensión de recuperar la unidad de la universidad no es una ingenua añoranza, sino un intento de ver las cosas desde dentro para buscar soluciones profundas a asuntos vitales. Si no renunciamos a que el saber conduzca la vida social, hará falta encontrar el modo de abrir la vida social a las ciencias superiores. De esta manera la sociedad no estará dominada por motivaciones materialistas. La visión unilateral comporta una visión reduccionista del hombre, y "un ser humano reducido a sí mismo es, simple y llanamente, un individuo vuelto de espaldas a su especie, que orbita en torno al egoísmo"[165].

Leonardo Polo afirma que es un contrasentido que el progreso conduzca al hombre al egoísmo. Por eso se hace más necesario enfocarse en una visión más amplia de la conexión del saber con la dinámica social que esté atenta a todos los factores humanos que se ponen en juego: "un ser humano reducido a sí mismo, paralizado respecto de su especie, es un residuo. El hombre residual, desuniversalizado, encapsulado, padece un déficit de comunicabilidad y, por consiguiente, es sólo capaz de relaciones funcionales, sin densidad. Al cortar su radio de interés, se inhabilita para la vida colectiva, es decir, para las tareas comunes"[166].

Se puede agregar que tal déficit se advierte a nivel global en millones de personas excluidas de la sociedad como resultado de su pobreza extrema, de su analfabetismo, de su hambruna, de las guerras fratricidas injustificadas, etc. Es una realidad lacerante, inhumana. El Papa Francisco lo llama "Cultura del Descarte"[167]. Pero también es una realidad deshumanizada contemplar a millones de personas que trabajan durante 9, 10 ó 12 horas para obtener un flaco sueldo, llegar a sus hogares para sólo dormir unas horas y regresar a sus tareas al día siguiente. Trabajos poco cualificados, que no dignifican. Trabajos que no logran conexión ni humana ni personal entre la actividad y la persona y sus conocimientos, o no son ámbitos de relaciones, de apertura, de sentido. Podría afirmarse que esas actividades productivas no son propiamente humanas

[165] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 8.

[166] *Ibíd.*, p. 9.

[167] En la Encíclica *Evangelii Gaudium* el Papa Francisco expresa y reclama con claridad y urgencia: «Así como el mandamiento de 'no matar' pone un límite claro para asegurar el valor de la vida humana, hoy tenemos que decir 'no a una economía de la exclusión y la inequidad'. Esa economía mata. No puede ser que no sea noticia que muere de frío un anciano en situación de calle y que sí lo sea una caída de dos puntos en la bolsa. Eso es exclusión. No se puede tolerar más que se tire comida cuando hay gente que pasa hambre. Eso es inequidad. Hoy todo entra dentro del juego de la competitividad y de la ley del más fuerte, donde el poderoso se come al más débil. Como consecuencia de esta situación, grandes masas de la población se ven excluidas y marginadas: sin trabajo, sin horizontes, sin salida. Se considera al ser humano en sí mismo como un bien de consumo, que se puede usar y luego tirar. Hemos dado inicio a la cultura del 'descarte' que, además, se promueve. Ya no se trata simplemente del fenómeno de la explotación y de la opresión, sino de algo nuevo: con la exclusión queda afectada en su misma raíz la pertenencia a la sociedad en la que se vive, pues ya no se está en ella abajo, en la periferia, o sin poder, sino que se está fuera. Los excluidos no son 'explotados' sino desechos, 'sobrantes'". nº 53.

porque no son capaces de perfeccionar a la persona, sino que acaban esclavizándole.

¿Qué es lo que puede hacer la universidad? Fomentar la comunicabilidad –que nos incluye, que nos hace capaces de relaciones densas, que nos des-encapsula–, y que "es la esencia del saber, y justamente por ello existe la institución universitaria, cuyos nexos internos son intrínsecamente dialógicos, hasta el punto de que la incomunicación marca su colapso"[168]. El lenguaje es el conectivo social, y para que el lenguaje cumpla el papel de evitar que la división… no derive en división entre los seres humanos, la clave es que el lenguaje sea veraz: "saber, sociedad, universidad, verdad, apertura de tiempo histórico: todo ello es congruente y solidario, se despliega en un esfuerzo recíproco, en un crecimiento aunado, y se estropea del mismo modo. Por eso también la universidad tiene sus raíces en la entraña de la sociedad que se llama pueblo. El pueblo no es una entidad meramente folklórica, sino el sistema de convicciones profundas que anida en los miembros de la sociedad, los une y busca continuar su vigencia en la expresión cultural, en la construcción de un mundo humano"[169].

Aurora Bernal,[170] como Polo y muchos autores citados, enfatiza que la universidad es un lugar para el diálogo[171] y la conversación y, en particular, para el diálogo interdisciplinar que busca la verdad[172]. Sus tiempos son otros, apunta al hondón de la persona y de la sociedad, no a futilidades, pero justamente para servir mejor a esa sociedad en la que está.

Por esto, resulta evidente lo que indica Sellés, a saber, que "una universidad que vive las virtudes promoverá unas líneas culturales que no son iguales a las de otra que no las vive. Ahora bien, no es nada fácil medir las virtudes, y menos aún la optimización íntima de las personas. Lo que sí está claro es que no cabe virtud sin verdad. Tampoco cabe optimización interior sin descubrir cada vez más la verdad personal. En la universidad hay que incrementar de día en día la verdad, buscarla, amarla, manifestarla con fundamentación y amabilidad y defenderla con seguridad, actitudes que en modo alguno se pueden interpretar como fanatismo o dogmatismo[173].

A la universidad le compete, pues, hacerse cargo del impulso que brinda la verdad en cada disciplina, y clarificarlo con la organización de las ciencias. De esta manera, según Polo, "la universidad proporcionará una prolongación rigurosa de las aspiraciones sociales, es decir, una instancia en que se

---

[168] *Ibíd.*, p. 6.
[169] POLO, L., "El Profesor universitario", p. 16.
[170] BERNAL, A., "La Universidad como comunidad de diálogo", *Revista de Pedagogía Bordón*, 64, 2012, p. 3. Obtenida online enero 2013: http://www.sepedagogia.es/bordon.html
[171] POLO, L., "Mi encuentro con La Rábida", en *El espíritu de La Rábida*, Unión Editorial, Madrid, 1995, pp. 760-762, obtenida online el 16 de febrero de 2015 http://www.leonardoPOLO.net/revista/mp12.htm #La Rábida.
[172] Cfr. NEWMAN, J. H., *Discurso sobre el fin de la educación universitaria*, Eunsa, Pamplona, 1996
[173] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, cap. 6.

reconocen, se disciplinan y se ponen a prueba. Pues el saber es el elemento de contraste y cauce del vivir del hombre"[174]. Leonardo Polo se expresa al respecto en términos claros y esperanzadores: "Si recupera la unidad perdida, si deja de ser un pilar agrietado, la universidad será una institución que, junto con aquella en la que el hombre concentra su trabajo, la empresa, y aquella otra en la que él se desarrolla, que es la familia, formará una trilogía de instituciones bien trabadas y centrales para un nuevo ideal social no utópico sino actuante"[175]. "Tecnología unida a humanismo y humanismo unido a tecnología, es una fórmula válida –añade Polo–. Por lo tanto una modificación de la universidad que la mejora, es asimismo una mejora de la empresa y también una recuperación de la unidad familiar"[176]. De tal modo que cuando la universidad se encuentra sin unidad, segmentada, acaba siendo una institución 'clasista', desconcertante, inútil para un pueblo"[177]. Es una universidad que ignora al pueblo, no dialoga, no es universal ni expansiona la cultura del pueblo, sino que la angosta. Acaba recluyéndose en afinidades…[178] y en espacios cerrados a la búsqueda de la verdad para todos.

Al describir el estado de la universidad con ramas separadas, es fácil observar una sectorialización del conocimiento. Este estado da lugar a iniciativas inconexas. Iniciativas que, por tanto, no resultan aptas para organizar un mundo humano hipercomplejo como el actual. Un ejemplo de esto son las asimetrías inaceptables entre países desarrollados y emergentes, e incluso, dentro de los mismos países emergentes, las enormes diferencias entre ricos y pobres, excluidos, marginados, etc., y este mismo fenómeno se observa dentro de los bloques de países desarrollados; la hipercomplejidad se palpa en las innumerables y –a veces– injustificadas intervenciones para la paz en diversos países, por ejemplo, Siria, en países de África que están guerras, corrupción a nivel global, etc. "Cuando todo tiene que ver con todo –escribe Polo–, la interdependencia es la tónica generalizada de la situación… Al no entender el conjunto, los remedios parciales se transforman en injerencias perturbadoras. Y tampoco acertamos a entender la causa de las transformaciones"[179].

Lo indicado no es más que un ejemplo que demuestra que la dinámica social guiada tan sólo por las ciencias de la naturaleza o por la tecnología se encuentra con problemas insolubles. Urge, pues, que las ciencias del espíritu aparezcan también en escena[180], para completar el cuadro y comprender las luces y sombras del mismo. Es necesario que entren en simbiosis con las otras, para atravesar de sentido las manifestaciones humanas. Si esto no se logra, la sociedad acaba estropeándose. Un progreso unilateral termina con ese conjunto

[174] POLO, L., "Universidad y Sociedad", pp. 190-191.
[175] POLO, L., "El Profesor universitario", p. 58.
[176] Ibíd.
[177] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 192.
[178] *Ibíd.*, p. 192.
[179] *Ibíd.*, p. 195.
[180] *Ibíd.*, p. 196

de iniciativas que, como dijimos, se contradicen entre sí –pues cada una busca sobrevivir por un camino que se dispersa más de lo unitivo–, aumentan la complejidad que ya existe y la tornan en una "complejidad ingobernable"[181], inmanejable.

Este dictamen de la situación actual de la universidad, tal como lo ha planteado Polo, en el que se ve la fractura entre tecnología, ciencias de la naturaleza y humanidades, y el sentido unitivo o más precisamente el principio unitivo de la universidad, ha sido asimismo esbozado por otros autores que mencionaremos para reforzar el diagnóstico. Son autores procedentes de lugares y tiempos diferentes, que expresan su pensamiento en idiomas distintos, con concepciones antropológicas diversas, con análisis, estudios, percepciones y experiencias traspasadas por convicciones profundas y auténticas.

Jaspers, por ejemplo, advertía acerca de lo imprescindible que se tornaba lograr una concepción del mundo ajustada a la filosofía[182]. De este autor conviene incluir un pequeño párrafo que puede servirnos para entender cómo –este médico y filósofo– comprende la unidad necesaria en la universidad. Lo expone cuando habla de la diferencia radical que distingue a las ciencias de la filosofía: "En las ciencias alcanzamos un saber reconocido de hechos, de carácter impositivo y general validez, pero a costa de ser siempre un conocimiento particular, dirigido a objetos especiales, bajo determinados supuestos. La filosofía, en cambio, aclara el fundamento de la vida que yo mismo soy y quiero, y aquello otro que se hace perceptible en los límites, pero al precio de no aportar en las enunciaciones ningún conocimiento impositivo, de validez general, referente a la verdad esencial, en realidad la única esencial"[183].

También Newman confiaba en la restitución del ser del hombre por la vía de la 'educación liberal' que la universidad brindaría[184]. Nos lo indica de un modo magistral: "He procurado demostrar que todas las ciencias se nos presentan como una sola, que todas ellas se refieren tan sólo a una y la misma materia integral, que cada una de ellas, separadamente, es más o menos una abstracción, verdad y cierta como hipótesis, pero no completamente real en lo concreto, tratando más bien de relaciones que de hechos, de principios que de factores agentes, necesitando el apoyo y garantía de sus ciencias hermanas, y dándose, a su vez, a éstas: de lo cual se deduce que ninguna de ellas puede ser excluida, si queremos obtener el más exacto conocimiento de las cosas, tal

[181] POLO, L., "El profesor universitario", p. 56.
[182] JASPERS, K., "La idea de la universidad", AA VV, *La idea de la universidad en Alemania*, ed. Instituto de Filosofía-Universidad de Montevideo. Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1959, pp. 387-524.
[183] *Ibíd.,* p. 425.
[184] NEWMAN, J. H., *The Idea of a University*, USA, Image Books. Existe una traducción parcial de esta obra, realizada por Julio Mediavilla, que puede hallarse como *Cardenal Newman, Naturaleza y fin de la educación universitaria*. Primera parte de "Idea de una universidad", 1a. ed., Colección, Norma, Cuestiones Pedagógicas, Ediciones y Publicaciones Españolas, S.A., Madrid, 1946.

como son, y que la omisión es más o menos importante, en relación a la esfera que abarca cada ciencia, la intensidad de la misma y el orden al que pertenece; pues su pérdida es verse privado de la influencia positiva que ejerce en la corrección y perfeccionamiento de las restantes"[185].

Por su parte, Ortega y Gasset requirió como compromiso vital para la universidad el que se salvara a sí misma[186], reclamando a sus miembros la dignificación de su presencia histórica y social como intelectuales comprometidos con su tiempo. Su preocupación inicial se ubica en la condición del hombre europeo de su tiempo, al cual describe como fragmentado y disperso. El profesionalismo y la especialización, al no ser debidamente compensados, han roto en pedazos este hombre, que por lo mismo está ausente de todos los puntos donde pretende y necesita estar. Este autor ha tenido la virtud de poner de relieve los riesgos de una especialización excesiva en los estudios universitarios y el preclaro concepto de distinguir a la universidad como eje de síntesis cultural[187].

Por su parte, Alasdair MacIntyre también vuelca en sus textos sobre la universidad las principales conclusiones que se refieren a este tema: la importancia de la búsqueda de la unidad del saber, encontrando cada disciplina particular su puesto en la relación con otras disciplinas; la importancia de la filosofía y, sobre todo, de la teología, en el logro de una unidad sapiencial que forme de manera integral y supere la fragmentación vital que viven las personas y la entera sociedad. Así, en este breve párrafo nos ofrece su posición respecto del tema de la unidad: "La investigación había acabado por fragmentarse en una serie de actividades independientes, especializadas y profesionales, cuyos resultados, al parecer, no podían encontrar un lugar como partes de un todo"[188].

Parece asimismo que la idea de la autonomía del crear humano, que expresa Guardini, refuerza la concepción poliana: "ha llegado a un punto en el que cada una de sus distintas formas de trabajo se ha desarrollado a partir de sí misma preocupándose poco de las otras… Se trata de un proceso análogo a como si en un organismo los órganos particulares se desarrollaran en exceso sin entrar en relación con los otros"[189].

Cada uno de estos autores reafirma lo que Polo expone sobre el estado actual de la universidad, el cual se resume –como se ha reiterado– en su pérdida de unidad. La crítica de la universidad, cuando desea ser auténtica, reconoce que le es imposible renunciar a buscar la verdad, pero ésta pasa por la unidad. Sólo así logrará protegerse contra las desviaciones y exageraciones que la sociedad, la ciencia o el estado le proponen; salvará su integridad humana,

---

[185] NEWMAN, J.H., Discurso sobre el fin de la educación universitaria, Eunsa, Pamplona, 1996, p. 113.
[186] ORTEGA Y GASSET, J., "Misión de la universidad", *Obras Completas*, 1a. ed., Tomo IV, Madrid, Alianza Editorial, 1983, pp. 311-353.
[187] Ibíd.
[188] MCINTYRE, A., *Tres versiones rivales de la ética*, Rialp, Madrid, 1992, p. 267.
[189] GUARDINI, R., *Tres escritos sobre la universidad*, Eunsa, Pamplona, 2012.

verdadera autonomía ante los poderes externos que amenazan desintegrarla o sepultarla.

En todos estos pensadores se percibe una intención idéntica: es necesario que se recupere el sentido unitivo de universidad, de la unidad del saber, en dónde cada disciplina concreta tenga un puesto en relación con las demás disciplinas. En orden a ello, hay que atender a la importancia de la filosofía y de la teología, las cuales lideran esa unidad y llevan a la formación integral y multidisciplinaria. La alusión a estos autores se justifica en varios sentidos. En primer término, porque ellos representan un alto nivel reflexivo en torno a nuestro tema. Esta afirmación no tiene que ver sólo con nuestro parecer e interés, sino que se halla debidamente documentada en la bibliografía especializada. Por ejemplo, Wyatt señala que el texto de Newman acerca de la universidad es el más consultado cuando se analiza la universidad moderna, al tiempo que declara que las obras de Jaspers, Ortega y Gasset y otros, tuvieron clara influencia sobre la enseñanza superior hacia los años 50 y 60[190]. También hemos encontrado referencias explícitas a este tema en autores como Rodolfo Mondolfo[191], Octavio N. Derisi[192], Adelmo Montenegro[193], Francisco De Houvre[194], Jacques Maritain[195], Ángel Latorre[196] y, más recientemente, en los documentos de Juan Pablo II[197] y Benedicto XVI en los que se habla de integración y de unidad. En el discurso previsto para leer en la Universidad de La Sapienza, Ratzinger, escribió: "Dicho desde el punto de vista de la estructura de la universidad, existe 'hoy' el peligro de que la filosofía, al no sentirse ya capaz de cumplir su verdadera tarea, degenere en positivismo; y que la teología, con su mensaje dirigido a la razón, quede confinada a la esfera

[190] Cfr. WYATT, J., "Commitment to Higher Education. Seven West European Thinkers on the Essence of the University. Max Horkheimer, Karl Jaspers, F. R. Leavis, John Henry Newman, José Ortega y Gasset, Paul Tillich, Miguel de Unamuno", Buckingham, SHRE and Open University Press, caps. 1, 2, 3 y 4, 1990.

[191] Cfr. MONDOLFO, R., *Universidad, pasado y presente*, Ed. Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, 1966, pp. 7-26.

[192] Cfr. DERISI, O., "Naturaleza y vida de la universidad", 3a. ed., Ed. El Derecho, Buenos Aires, 1980, pp. 19-73.

[193] MONTENEGRO, A., "Crisis y porvenir de la universidad", Ed. de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, 1986, p. 70

[194] Cfr. HOUVRE, F. de, "La pedagogía universitaria en Newman", CONSUDEC, Buenos Aires, 1990, pp. 232-235.

[195] Cfr. MARITAIN, J., "La educación en este momento crucial", Ed. Club de Lectores, Buenos Aires, 1981. En esta obra el autor cita reiteradamente a Newman, reconociéndole como la fuente para sus elaboraciones conceptuales acerca del conocimiento (cfr. p. 67); la universidad (cfr. pp. 95-98); y, particularmente, en los pasajes referidos a la educación liberal.

[196] Cfr. LATORRE, A., "Universidad y sociedad", 1ª. ed., Colección Zetein-Estudios y Ensayos Ediciones Ariel, Barcelona, Capítulo 1, 1964.

[197] JUAN PABLO II, "Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las universidades católicas", Ediciones Paulinas, Buenos Aires, 1990, p. 6.

privada de un grupo 'humano' más o menos grande"[198]. Y es allí en donde se centra en los dos adverbios: la filosofía y la teología deben relacionarse sin confusión, pero también sin separación.

La clave es que se puede superar la fragmentación o multidiversidad que vive el hombre y el mundo actual. Además, el discurso sobre la universidad ha experimentado en las últimas décadas una preferencia por analizar los problemas derivados de la realidad, olvidando que ellos no se explican por sí mismos, sino que es preciso conocer el marco en el cual ubicarlos. En este punto, vemos conveniente resaltar una denuncia de Polo: "Estamos haciendo una sociedad sin saber quiénes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién"[199]. Por ello, consideramos que frente a las visiones de corte sociológico-administrativo-político y económico es preciso anteponer una interpretación adecuada para la universidad. Interpretación que nos ayudará al esclarecimiento de esta institución y sus distintas unidades académicas. Sin embargo, aunque disponemos de tantos autores relevantes, mencionados a título de ejemplo, entendemos necesario dejar claro que la idea de universidad no puede ser alcanzada por la mera lectura de textos considerados como 'claves' para su discernimiento, ni obtenida por la fuerza de una síntesis. A tal idea se llega por un esfuerzo mayor.

En suma, en la unidad –que en definitiva tienen o no las personas que están en la universidad y en cada manifestación humana– radica la cuestión fundamental de la identidad universitaria. Es decir, aquello que la caracteriza es la consecuencia de que confluyan en su seno la persona que piensa y medita en alianza con el 'saber' derivado de la ciencia que estudia. Por eso, es misión de la universidad entregar a la sociedad ese saber superior al que llegan quienes están en ella, y al mismo tiempo, penetrar y esclarecerse a sí misma.

Ya hemos introducido esta tesis de Polo que ahora vuelve a focalizarnos para seguir el desarrollo de nuestro estudio: "A la universidad le compete hacerse cargo de ese impulso profundo y clarificarlo con la organización de las ciencias. De esta manera la universidad proporcionará una prolongación rigurosa de las aspiraciones sociales, es decir, una instancia en que se reconocen, se disciplinan y se ponen a prueba, pues el saber es el elemento de contraste y cauce del vivir del hombre"[200]. Uno de los puntos que nos corresponde explicitar es cómo Polo sugiere hacerse cargo de ese impulso profundo para clarificarlo con la organización de las ciencias.

¿Qué implica esto? Polo, en una conferencia impartida en Piura en el año 1993[201], indicó que es imprescindible romper moldes: "lo primero que tiene que hacer (la universidad) es desburocratizarse ella misma. Es incoherente que una institución que unitariamente no es tecnocrática esté gobernada según un

[198] BENEDICTO XVI, "Discurso previsto para leer en la Universidad de La Sapienza", Roma, 2008, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2008/january/documents/hf_ben-xvi_spe_20080117_la-sapienza.html
[199] POLO, L., *El profesor universitario*, P. 59.
[200] POLO, L., "Universidad y Sociedad. *In memoriam*".
[201] Cfr. POLO, L., *El Profesor universitario*, 1996.

régimen burocrático"[202]. Y sigue abundando: "la burocratización de la universidad se nota en el carácter recortado, estático, de las disciplinas y de las facultades. Se nota también en que el único objetivo del curso académico sean los exámenes en reemplazo del diálogo. Se nota en que hay una especie de 'idolatría de las titulaciones'"[203]. Y como recuerdo de su paso por La Rábida, comenta que el "aislamiento es lo que reduce la universidad a fantasmagoría rutinaria y la convierte en una 'entidad' burocratizada, cuya vitalidad es exigua porque se alimenta de reglamentos y no de aportaciones personales"[204]. Nótese esto último: si –como es sabido– la cumbre de lo real para Polo es la *persona*, lo más alto que puede aportar la universidad tiene que ser el rendimiento novedoso y personal de cada quien. Es justamente en el punto vinculado a las aportaciones personales, al crecimiento irrestricto en la esencia en dónde radica una de las claves de la universidad. Esas aportaciones personales sólo son posible en un ámbito de diálogo, de búsqueda de la verdad con otros, de generosidad y amistad.

Si como hemos planteado entre las descripciones que Polo hace de la universidad, ésta es "una comunidad de personas, no un simple convivir, sino estar todos de acuerdo en un mismo proyecto, en el cual todos ponen su esfuerzo, y así sale adelante. Ser universitario es incrementar el saber. Insisto, si la universidad tiene que cumplir una función social y tiene que hacerlo, gallardamente, ese aporte tiene que ser interdisciplinario: Ciencias del Espíritu y Ciencias de la naturaleza sin divorcio, sin separación"[205]. La índole de la universidad está planteada de tal manera que antes de proseguir analizando cada función será indispensable que tratemos, aún más, lo que refiere a estos aspectos vinculados con la 'unidad perdida' y con esta necesidad de desburocratización. Sobre este particular sigue indicando Polo: "El que adquiere el espíritu universitario no lo pierde jamás, no piensa que enseñar es repetir las clases del año pasado o que estudiar es un almacenaje de datos; sino que es algo más vital, es crecer en saber. Desburocratizar la universidad es fundamental porque en otro caso este clima no sale"[206].

Dada esta primera condición, trabajosa pero posible cuando hay voluntad y convicción de lo que se está preservando, trataremos en el próximo capítulo sobre las funciones de la universidad y cómo las ha de llevar a cabo su protagonista. Lo que ahora conviene es considerar cuáles son los requisitos para vincular las ciencias y de qué modo se podría encarar esta tarea.

---

[202] *Ibíd*, p. 59.
[203] *Ibíd*, p. 60.
[204] POLO, L., "Mi encuentro con la Rábida", en El Espíritu de la Rábida, p. 2.
[205] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 64.
[206] *Ibíd.*, p. 64.

2.4.3. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

Cabe aclarar que sólo se expondrán unas líneas sobre esta disciplina filosófica que enmarquen el tema[207], pues abordar la entera teoría del conocimiento excede, obviamente, el objetivo de nuestro cometido. Pero como consideramos pertinente indicar que Polo no solamente ha diagnosticado el problema de la universidad, sino que ha elaborado una teoría del conocimiento completa, con ella se puede encarar el tema de la distinción de los saberes de plano y así lograr la vinculación perdida.

Con clarividencia Polo comprendió que era necesario trabajar y estudiar la distinción jerárquica de las disciplinas, su tema y su método. En particular, consideró que la mejor manera de poner orden jerárquico a las diversas ciencias pasaba por elaborar una rigurosa y exhaustiva teoría del conocimiento, pues sólo este saber descubre cuales son los distintos niveles jerárquicos del conocimiento humano, los cuales permiten ejercer y desarrollar las diversas ciencias. Como explicamos más arriba, a esta tarea se abocó durante largos años de su vida. Por eso es posible decir que la Teoría del conocimiento I-IV[208] de Leonardo Polo puede considerarse una visión sinóptica de las dimesniones del conocer humano. En cada tomo Polo busca analizar nociones múltiples que tienen un gran calado en la historia de la filosofía –conciencia, intencionalidad, intelecto, concepto, juicio– e intenta poner orden entre las múltiples y más relevantes teorías acerca del conocimiento humano[209]. No obstante, el hilo conductor es el pensamiento propio que va exponiendo Polo. El autor a partir de las nociones de acto y límite lleva a cabo un estudio profundo y fructífero de la esencia del conocimiento explicando la pluralidad de operaciones y los diferencia de niveles cognoscitivos. Polo recupera y aporta la noción de hábito intelectual como un tipo de acto de conocimiento que es distinto a la operación intelectual. Polo se da cuenta que sin una solida teoría del conocimiento es difícil avanzar en la comprensión de una antroplogía que pueda entenderse como distinta a la metafísica porque la supera, también deja constancia que "hoy en día no se puede ser realista en metafísica sin serlo también en gnoseología" (1984). Para Polo se agudiza la crisis de la metafísica si carece de

[207] El autor se ha dedicado ampliamente a este tema durante años. La teoría del conocimiento que ha desarrollado se encuentra principalmente en los cuatro volúmenes de su *Curso de teoría del conocimiento,* vol. I, Pamplona, Eunsa, 1984; vol. II, Pamplona, Eunsa, 1985; vol. III, Pamplona, Eunsa, 1988; vol. IV, 1ª Parte, Pamplona, Eunsa, 1994 y vol. IV 2ª Parte, Pamplona, Eunsa, 1996. Todos con varias ediciones posteriores. Para una introducción en el tema recomendamos dos libros del Prof. SELLÉS J.F. sobre este tema que pueden servir como introducción: *En Defensa de la verdad*. *Clarificaciones en teoría del conocimiento*, Ed. Universidad de Piura, Piura, 2010, *Curso breve de teoría del conocimiento*, ed. Universidad de La Sabana, Bogotá, 1997; *Teoría del conocimiento*, Manuales ISCR, Pamplona, Eunsa, 2016.

[208] Como ya hemos explicado los tres primeros tomos ya se han editado en las Obras Completas, Serie A, Vol. IV, V y VI, 2016, Eunsa, Pamplona. Falta aún la publicación del Vol. VII que corresponde al Tomo IV.

[209] Descartes, Leibniz, Kant o Hegel, entre otros.

una explicación adecuada de la naturaleza del conocimiento con el cual se hace metafísica[210].

Polo realiza un diagnóstico sobre la metafísica explicando que es también un asunto epistemológico, en el sentido de que para hacer metafísica ya no basta con darla por supuesta, sino en preguntarse por las condiciones gnoseológicas que son necesarias para su posibilidad. La epistemología de Polo está enmarcada en el intento de la metafísica por encontrar su lugar en la filosofía contemporánea. Por esto Polo acude al estudio del conocimiento y las dimensiones del conocimiento que tuve impacto en los orígenes y en el desarrollo de la filosofía moderna. La gnoseología que desarrolla Polo se nutre sobre todo de nociones aristotélicas y algunas de origen tomista, también acude en sus investigaciones de, entre otros, Brentano, Husserl, Heidegger. Lo que queda muy claro es que no está cerrada a una única tradición o corriente. También es interesante pues dialoga con los grandes teóricos del conocimiento como Leibniz, Kant y Hegel con interpretaciones sugerentes sobre las posturas de estos autores que dan luz. Polo busca averiguar qué es lo mejor de estos autores y desde allí continuar sus intuiciones e ideas. Expone expresiones que se pueden captar dentro de un marco de historia de la filosofía. Desde una perspectiva clara de que el conocimiento es acto hace una distinción entre objetos y operaciones en forma jerárquica. De tal modo que las operaciones y los niveles cognoscitivos, se comprenden como insustituibles, pero también como unificables[211]. La inteligencia como potencia es operativamente infinita. Por tanto no hay objeto sin operación. El objeto es intencional (remite a la cosa) nunca es intencional el acto. A nuestro modo de ver, la teoría del conocimiento de Polo ofrece una extensa y profunda investigación sobre la naturaleza del conocimiento humano y sobre los fenómenos de comprensión e intelección que no sólo es novedosa sino que da cuenta de cuestiones de fondo para la búsqueda de la verdad. Si bien es cierto que nos encontramos en un momento claro de crisis de la filosofía y de la metafísica, esta obra representa un sólido estímulo para la recuperación y la "apuesta por la inteligencia y su validez para concoer la verdad"[212].

---

[210] Entre las obras más destacadas sobre este tema se pueden mencionar la escrita por KANT, E. (1785), Crítica de la razón pura, en la establece los límites de la razón. Realiza una delimitación del campo actuación tratando de evitar que la razón pueda intentar llegar a sueños vacíos. Su obra tuvo un influjo muy importante especialmente en la noción de razón teórica, usada por los racionalistas metafísicos de su época. Recién a comienzos del SXX, Marèchal, J. intentó una síntesis entre la filosofía de corte tomista y la teoría kantiana del conocimiento en su libro, El punto de partida de la metafísica, 5. vol (1922-1947) y en 1941, Cornelio Fabro escribe su libro Percepción y pensamiento de corte tomista, en Italia.

[211] Cfr. VANNEY, C., "*Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar*". Conferencia dictada en el Congreso sobre Teoría del Conocimiento, septiembre de 2016, Pamplona, pp. 1-17. Obtenido online en enero de 2017: http://www.austral.edu.ar/filosofia/wp-content/uploads/2016/09/Ciencias-y-Filosofia.pdf y http://www.austral.edu.ar/contenido/investigacion/congreso-internacional-la-teoria-del-conocimiento-de-leonardo-POLO/

[212] *Ibíd,* p. 17

Al respecto explica Sellés que "el conocer humano está conformado por una serie de niveles cognoscitivos jerárquicamente distintos entre sí, y tenemos la suerte de que Polo ha perfilado buena parte de ellos, algunos de modo pormenorizado. Con todo, podemos seguir indagando en cada uno de ellos para descubrir más su índole. Como tales niveles del conocer humano son como son, es decir, conocen como conocen (de modo axiomático), y no como a alguien le gustaría que conociesen o dejasen de conocer, si se descubre el modo propio de conocer de cada nivel, se advierten los temas propios –en cada nivel distintos– que cada uno de ellos permite conocer, a la par que cualquier propuesta contraria puede ser corregida, no porque sí, o porque lo diga un determinado autor, sino porque podemos advertir de modo claro su insuficiencia o error"[213].

Sin duda, la creciente especialización de las ciencias dificulta la integración epistemológica. Además, es de público conocimiento que la disciplina de la teoría del conocimiento, necesaria para implementar y facilitar esta integración, no sólo no está en la mayoría de las *curriculas* de las carreras, sino que en la que está, en Filosofía, deja mucho que desear, hasta el punto que Sellés la califica de la *Cenicienta* entre las filosóficas en la modernidad y nuestros días[214]. A este respecto Newman se expresaba con una notoria claridad: "Lo que en verdad pretende (la universidad, y en ella la filosofía) es asignar a cada campo de estudio que imparte su propio lugar y sus justos límites; definir los derechos, establecer las relaciones mutuas y facilitar la comunicación entre todos y cada uno de ellos; contener a las ambiciosos y a los invasores, y mantener y socorrer a aquellos que de vez en cuando sucumben bajo los que gozan de mayor popularidad o de circunstancias más afortunadas; salvaguardar la paz entre todos y encauzar sus diferencias y sus contrariedades hacia el bien común"[215]. Polo, más concretamente, explica que esta tarea le compete, dentro de la Filosofía, por naturaleza a la *teoría del conocimiento*. Por esto, sin una teoría del conocimiento todo lo completa que se pueda, la integración universitaria parece bastante difícil de lograrse. Evidentemente, una buena parte de ese saber pasará por advertir qué ciencias son superiores y cuáles inferiores. Repetimos que este asunto se puede conocer cuando se atiende al tema y método específicos de cada ciencia y se las compare con los temas y métodos de las demás.

LOS PUNTOS RELEVANTES

- El primer punto para entender los requisitos para vincular las ciencias y de qué modo encararlo[216] es comprender que "sólo se vincula lo distinto, porque,

[213] SELLÉS, J. F., "Una breve semblanza del maestro y amigo", online obtenido el 23 de enero de 2015. http://www.leonardoPOLO.net/intro.html, *Miscelánea Poliana*. Revista de prepublicaciones del Instituto de Estudios Filosóficos Leonardo POLO. Serie de Filosofía, 49, 2015

[214] SELLÉS, J. F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa, p. 81.

[215] NEWMAN, J. H., *Cristianismo y Ciencias de la Universidad*, Eunsa, Pamplona, 2011, p. 39.

[216] Cfr. SELLÉS, F., (2004), "Estudio introductorio. Los actos racionales que permiten conocer la realidad física", Cuadernos de Anuario Filosófico, 169, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, p. 15.

obviamente, lo que es uno no requiere vinculación. Si se pregunta cómo vincular los diversos ámbitos del saber universitario, es porque se asume de entrada que éstos son realmente distintos"[217].

Interesa remarcar que las distinciones reales son siempre jerárquicas, y además, aclarar un tema que no resulta, por repetido y mal entendido, tan obvio, pero que parece importante. La igualdad es exclusivamente mental[218] y responde a que podemos pensar la misma idea varias veces y compararla. Por ejemplo, en un acto de pensar conozco la letra F y luego, con otro acto de pensar vuelvo a conocer la misma letra F. Al pensar dos veces la misma letra F, y comparar los dos actos de pensar y sus objetos pensados, se advierte de modo patente que esas dos letras son iguales. Así, "caemos en la cuenta de que lo que pensó el primer acto es exactamente igual que lo que pensó el segundo acto, se repara en que no se trata de haber conocido dos asuntos realmente distintos, o dos ideas diferentes, sino de un mismo asunto pensado que ha sido presentado dos veces por distintos actos de pensar"[219].

- Ahora nos enfrentamos con la situación real siguiente: las ciencias son distintas y la distinción es según jerarquía –jerarquía de la ciencia pero no de la persona que trabaja esa ciencia–. La correlación de las diversas ciencias se podrá obtener al estudiar el estatuto propio de cada ciencia. Necesitamos indagar sobre su objeto propio, es decir, su *tema*, y sobre el carácter distintivo de su estudio, o sea, su *método* o nivel de conocimiento humano por ella usado. Aquí encontramos una cuestión doble ya que –en general– una ciencia especializada no se suele preguntar ni por su *tema* (objeto propio) ni por el *método* adecuado para investigarlo. Entonces, debemos buscar si hay alguna

---

[217] Cfr. SELLÉS, F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa, p. 159.

[218] Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía,* 2012. Cfr. también sobre este tema en *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad,* que procede de una edición de Pablo Ferreiro, Universidad de Piura, Lima, 1985. Este trabajo se publicó posteriormente en *Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, 11, Universidad de Navarra, Pamplona, 1989. Y, asimismo, se incluyó en GILDER-LLANO-PÉREZ LÓPEZ-POLO, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Colección Empresa y Humanismo, nº 2, Rialp, Madrid 1990, pp. 75–143.

Se trata de un escrito –demasiado largo para lo que fue: una conferencia– en el que se fundamenta la sociedad desde la familia y ésta desde la persona, pero también en el que se dota de sentido al trabajo y a su división. Muestra que todo ello es natural, no fruto de pacto. La tesis que el autor se propone defender desde el inicio es que 'la igualdad no es una solución para el problema de la pobreza y riqueza'. La igualdad no es solución porque el problema está mal plateado, ya que riqueza y pobreza no son contrarias. El igualitarismo es injusto porque inhibe el desarrollo de las diversas capacidades humanas. Como Polo suele repetir, la igualdad es exclusivamente mental, no real, porque toda distinción real es siempre jerárquica. Forzar la realidad a un esquema lógico es extorsionarla. Por tanto, 'no cabe hombre social sin desigualdad, porque no cabe sociedad sin división del trabajo (otra cuestión son las remuneraciones)'. La igualdad se corresponde con el individualismo y el colectivismo radicales, porque ambos tienen una concepción del hombre como 'individuo' átomo, en un caso todos separados a su aire, en otro, todos unidos por un vínculo extrínseco.

[219] SELLÉS, J. F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa, p. 163.

ciencia que sea capaz de llevar adelante esta investigación. Otra cuestión que es interesante no dejar de lado es que lo propio de las ciencias especializadas no es vincularse con las demás ni vincular a las demás. Esto nos conduce a buscar también si hay alguna ciencia que se ocupa de vincular a las demás ciencias y a éstas entre sí, y esto implica indagar sobre el tema y el método de cada ciencia particular para vincularla jerárquicamente a las demás.

- En tercer lugar, es conveniente destacar que al darse esta vinculación jerárquica esto nos lleva a la unidad. Esto implica que habrá que admitir que hay unos saberes superiores y otros inferiores[220], y subordinar los inferiores a los superiores. En este punto, comprendemos que no es fácil admitir esta distinción jerárquica, y que no es lo mismo que las ciencias particulares tengan distinción jerárquica que decir que las ciencias particulares sean simplemente distintas. Lo distinto no puede vincularse, y si se hace, se realiza arbitrariamente, pero si la distinción es sólo jerárquica sí pueden vincularse, y es posible así lograr que ese vínculo unifique las ciencias. Cuando se logra superar la visión de inconmesurabilidad entre las ciencias, poniendo en juego una mayor amplitud de miras, es posible comprender que en este punto está en juego la misma existencia de la universidad y su posibilidad de no seguir desgajada.

- Por tanto, es necesario encontrar un saber que logre desvelar cuáles son los distintos niveles cognoscitivos humanos y sus temas correspondientes, y que pueda llevar a cabo esa vinculación que nos conduce a la unión.

La pregunta podría ser: ¿de qué modo se da esta vinculación? Polo explica que el nivel noético superior es el que vincula al inferior, jamás a la inversa. Este saber parece ser, en líneas generales, el filosófico. Romano Guardini expresa esta tesis diciendo que "una tarea que reclama mayor atención de la que habitualmente se le presta, a saber, una fundamentación filosófica de las ciencias particulares (de la ciencia del lenguaje, del derecho, de la salud y la enfermedad, de la educación, etc.). Y esto con la intención de proporcionar a la especialidad correspondiente, así como al trabajo profesional que se basa en ella, la fundamentación de sentido que necesita, si es que ha de comprenderse correctamente y poder insertar su función en el todo"[221]. También Scheler cuando habla sobre la *metaciencia* o metafísica de primer orden, está en esta misma búsqueda[222]; indica que a esta *metaciencia* filosófica habría que añadirle la fundamentación de la vinculación entre las ciencias. Benedicto XVI recuerda que "a medida que el aumento de los logros de las ciencias acrecientan nuestra maravilla frente a la complejidad de la naturaleza, se percibe cada vez más la necesidad de un enfoque interdisciplinario ligado con la reflexión filosófica"[223]. Aristóteles explicó que así como el alma es el principio de vida, vivificador y

[220] Aclaramos que no estamos refiriéndonos a una ciencia particular mejor que la otra.
[221] GUARDINI, R., *Tres escritos sobre la Universidad*, Eunsa, Navarra, 2012, p. 37
[222] Así lo expone SELLÉS, J. F., *Modelos Antropológicos del Siglo XX*, Cuadernos de Anuario Filosófico, 166, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2003.
[223] BENEDICTO XVI, Discurso a la Academia Pontificia de las Ciencias, Noviembre 2006, 2.

unitivo, forma sustancial del cuerpo, así parece ser la filosofía respecto de las demás ciencias.

Si damos un paso más, nos convendría preguntarnos si -en el caso que esta ciencia pueda ordenar sus disciplinas propias, y además ordenar las otras ciencias- es la ciencia superior o si está supeditada a otro saber que sea más noble o excelso. Una cuestión que parecería conveniente recordar es cómo la Universidad comenzó con la filosofía y con la teología, y de un modo natural nace el estudio de otras materias (medicina, derecho, etc.) y que de algún modo la universidad entra en una crisis de identidad, en la que aún parece permanecer, cuando la filosofía y la teología ya no ocuparon el ápice de los saberes. De algún modo se podría entender como una renuncia a arrojar luz sobre las restantes disciplinas. En este punto recurrimos nuevamente Benedicto XVI quien ha escrito que "la excesiva sectorización del saber, el cerrarse de las ciencias humanas a la metafísica, las dificultades del diálogo entre las ciencias y la teología, no sólo dañan el desarrollo del saber, sino también el desarrollo de los pueblos"[224].

El segundo punto que es interesante abordar brevemente es el método que actualmente casi todas las disciplinas utilizan, aunque sus temas sean distintos. Nos parece que también esta podría ser una pista que nos conduzca a entender la carencia de unidad.

EL MÉTODO ANALÍTICO

El método de las ciencias positivas es el analítico. Este método se caracteriza por un estudio pormenorizado de una determinada realidad tomándola aislada de las demás. Así, por ejemplo, se puede ser especialista o dominar una ciencia positiva concreta y desconocer totalmente la índole de otra, o carecer de la mínima noción o simplemente desconocer otra ciencia positiva. Es que el método analítico da lugar a la especialización, estudia hasta el detalle una concreta parcela de lo real prescindiendo de las otras. El método naturalmente no puede ser reunitivo o sistémico pues necesita hacer abstracción de las demás ciencias. Es aislante y además de una manera progresiva, pues cuanto más se profundiza en esa ciencia más se distantica guarda de las demás y es más reducida la parte de la realidad que estudia. Las ciencias positivas modernas han implantado este método (Galileo, Newton, etc.).

En la modernidad, el método analítico comienza a aplicarse a muchas ciencias sociales y humanas –historia, letras, derecho, economía, etc.– y también a la filosofía, la psicología, la sociología, la antropología cultural, etc., y la consecuencia queda a la vista, pues es inevitable que por el mismo método se origine una falta de vinculación entre todas las ciencias: positivas, humanas y de la filosofía. ¿Qué consecuencias se desprenden de lo que estamos planteando para la universidad? La ya aludida 'pluridiversidad'. Sellés indica sobre esto que "en las universidades actuales más destacadas las autoridades

[224] BENEDICTO XVI, *Caritas in veritate*, punto nº 31, 2009, online obtenido enero 2015, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html

académicas no centran su atención en el problema de la separación de los saberes, pues tienen otros objetivos: la internacionalización, con el consecuente bilingüismo, la implementación de dobles licenciaturas, de pluralidad de maestrías especializadas, la investigación experimental tecnificada, etc."[225].

Por lo tanto, al utilizar el método analítico de modo generalizado, no se logra ni vislumbrar el problema –por el enorme desarrollo que está teniendo cada ciencia sin entrar en relación con las otras–, y en caso de vislumbrarlo no se ve ninguna salida. De manera que parecería contrario a la condición de institución universitaria exclusivamente aplicar el método analítico. Es necesario que se dé una interdiscipinariedad que requiere de un método sistémico o reunitivo. Si no se logra dar este paso, no conseguiremos construir la universidad. Por eso el desafío que plantea la universidad –y la sociedad misma– para el hombre de ciencia requiere una fuerte colaboración interdisciplinar y una creciente mentalidad de trabajo en equipo.

Por tanto, si lo que preocupa en la universidad es la falta de interdisciplinariedad, que denota carencia de unión, se pueden comparar las diversas facultades de la universidad con los diversos miembros que conforman la familia y, asimismo, a la ausencia de interdisciplinariedad con la falta de unión de los miembros de la familia.

Para lograr entender cómo recuperar esa vinculación de las ciencias distintas según jerarquía, hemos propuesto que como el culmen del saber está en la filosofía, y ésta tiene además su nexo necesario con la teología, sólo desde ellas se pueden vincular los saberes. Ya se ha adelantado que sobre ambas Benedicto XVI, utilizando la expresión que se aplicó en el Concilio de Calcedonia "sin confusión y sin separación"[226], sostiene que son de distinta naturaleza, pero que las dos son las que pueden dar ese vínculo vivificante a la universidad. Esa unión la expresaba Juan Pablo II diciendo que "la fe y la razón son como las dos alas con las cuales el espíritu humano se eleva hacia la contemplación de la verdad"[227]. La fe y la filosofía necesitan volver a encontrar su unidad profunda. Al margen de las diferencias de cultura, raza o religión, todo hombre se plantea los mismos interrogantes sobre su propia identidad, su origen, su destino, la existencia del mal, el enigma que sigue a la muerte, es decir, busca una verdad última que dé sentido a su vida. Algo similar decía hace mucho más tiempo Newman: "una educación universitaria sin teología es, sencillamente, antifilosófica"[228]. La teología tiene carácter culminar en la universidad, porque

---

[225] SELLÉS, F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 161.

[226] BENEDICTO XVI, Discurso preparado y cancelado para el Encuentro con la Universidad de Roma "La Sapienza". 17 de enero de 2008, online obtenido febrero de 2013. http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2008/january/documents/hf_ben-xvi_spe_20080117_la-sapienza_sp.html

[227] JUAN PABLO II, *Fides et ratio*, 1998, nº 1, online obtenida febrero de 2013, http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio_sp.html

[228] NEWMAN, J. H., Naturaleza y fin de la educación universitaria, trad. de The Idea of a University, Eunsa, Madrid, 1996, p. 91.

el tema superior a investigar es Dios, y éste es el distintivo de esa disciplina. También su método es propio: el conocer que permite la fe sobrenatural que indaga en la revelación, método que, por su propia índole, es superior a los naturales. Por su parte, la filosofía ha de ser fiel a ese nexo profundo que tienen ambas ciencias y, a la vez, ha de ejercer bien el carácter medial y vinculante con las demás. En este sentido Sellés explica que la filosofía tiene propiamente dos miradas: la que se refiere a la teología y la que atiende a los demás saberes. En el primer caso, parece conveniente que la filosofía desarrolle dos disciplinas, una inferior: la metafísica (en especial, esa parte suya denominada teología natural) por la que se abre a Dios como Origen; y otra superior, la antropología que mira a la intimidad personal (antropología trascendental), pues con ésta se abre al Dios personal y, en esta medida, sus vínculos con la teología sobrenatural son más estrechos. Y en el segundo caso, la vertiente de la filosofía que se abre a los demás saberes que son inferiores a ella es la ética. La ética es la disciplina que puede decirnos lo que está objetivamente bien o mal, correcto e incorrecto, en cada área de las ciencias de acuerdo con la naturaleza humana.

De esta explicación se deriva una primera consecuencia que parece conveniente tener en cuenta en las universidades, y más particularmente en sus facultades o departamentos: La implementación de estas dos disciplinas –antropología y ética–, a cargo de profesores de filosofía y teología, parece coherente con la necesidad de tener una formación que nos facilite conocer los modos de vinculación o engarce entre las ciencias particulares en orden jerárquico y así lograr ese vínculo unitivo de los saberes. Si las facultades carecen de esta formación, no será extraño encontrarnos en la universidad ante un relativismo antropológico y ético, enemigo letal del verdadero espíritu universitario. La incorporación de estas materias en las facultades busca ese entronque con las humanidades. Busca reencauzar los saberes con la raíz y lo más digno, la persona humana. Ambas cuestiones ya se explicaron con detalle en el marco teórico como planteamiento antropológico de nuestro autor en el capítulo 1.

De acuerdo con lo que precede, el proyecto de unificación de los saberes no parece fácil en la presente situación. Con todo, debe ser factible, pues los niveles noéticos[229] humanos están ordenados según jerarquía. Juan Pablo II apremiaba al respecto: "deseo expresar firmemente la convicción de que el hombre es capaz de llegar a una visión unitaria del saber. Éste es uno de los cometidos que el pensamiento cristiano deberá afrontar a lo largo del próximo milenio de la era cristiana. El aspecto sectorial del saber, en la medida en que comporta un acercamiento parcial a la verdad con la consiguiente

[229] Según R.A.E. versión online 2013, es aquello que se refiere a la noesis (*νόησις*): visión intelectual, pensamiento.

fragmentación del sentido, impide la unidad interior del hombre contemporáneo"[230].

En la medida en que una disciplina es más práctica, más inclinada al ejercicio de la casuística, es menos teórica o sapiencial, y también podríamos agregar que es menos universitaria, porque es más verdad lo universal y necesario que lo particular y contingente, que es lo propio de la verosimilitud. Parece importante que tengamos esto presente, pues justamente si las disciplinas prácticas, sus temas, sus métodos dominan sobre las teóricas, sería bastante más difícil encontrar esa raíz unificante o unitiva.

Esto, entendemos que se verifica en las carencias antropológicas patentes en muchos de los problemas de la vida social y familiar. Estos desafíos –como hemos mencionado– están focalizados en la mentalidad de trabajo en equipo y en la labor colaborativa interdisciplinar. Polo, ya en 1993, indicaba que "tecnología unida a humanismo y humanismo unido a tecnología, es una fórmula válida… Si los ingenieros no integran las humanidades, lo harán muy mal; y si los humanistas no saben de ingeniería, se quedan en las nubes. Hay que conseguir la unidad. Es lo que se llama interdisciplinariedad. Los filósofos y los humanistas en general han de ser capaces de entenderse con los empresarios y con los científicos. Realizar ese lema no es nada fácil. Son muchos los problemas de comprensión mutua; hay también muchos intereses creados, incomprensiones y deserciones: mucha gente está de vuelta, es pesimista y no cree en la razón, precisamente porque ha constatado el fracaso del racionalismo científico. Pero dicho fracasó era de esperar"[231].

El saber que tiene la teoría del conocimiento es *axiomático*, es decir que los niveles del conocimiento humanos son lo que son, y actúan o conocen como conocen, no como quizás podría gustarnos que actuasen. No cabe manipular los niveles noéticos humanos. Además de ser un saber axiomático, uno de sus axiomas es precisamente el de la distinción, que es jerárquica, lo cual significa que el nivel cognoscitivo superior conoce más que el inferior, es más, conoce lo que el inferior no puede conocer e ilumina al inferior. Advertir estos niveles noéticos humanos es una tarea que demanda una rectitud y un sincero afán de buscar la verdad. En el mismo texto antes citado, Newman explica que "una universidad es una empresa a la vez tan ardua y tan beneficiosa, a saber: porque promete admitir -sin temor, sin prejuicio, sin componendas- a todos los que llaman a su puerta, si vienen en nombre de la verdad; promete ajustar puntos de vista, experiencias y hábitos mentales de lo más independiente y dispares, y permite que se explayen el pensamiento y la erudición en sus formas más originales, en sus expresiones más intensas y en toda su amplitud. De esta forma, su especial función es unir muchas cosas distintas en una sola. Y la universidad aprende a hacerlo, no por la aplicación de reglas escritas, sino por sagacidad, sabiduría y tolerancia; actuando con una profunda comprensión de

---

[230] JUAN PABLO II, *Fides et ratio*, nº 85, 14/09/98, online obtenida enero 2015, http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio_sp.html

[231] POLO, L., *La institución universitaria*, p. 44.

la materia y contenido del saber y mediante la vigilante represión de cualquier agresión o fanatismo en cualquier sector"[232].

Es preciso indicar que ninguna ciencia, teórica o práctica, es ciencia sin tema. Pues su tema es su fin inmediato. Ahora bien, ninguna ciencia es fin en sí, pues todas las ciencias remiten a un fin superior. Por eso, la clave de su ordenación está en subordinar los fines menores a los superiores. En este punto cabría plantearnos si el fin de las ciencias es el hombre. Esto no parece inexacto, porque vemos a las claras que si las ciencias positivas no se ponen al servicio del hombre se deshumanizan y, a la par, si las ciencias humanas no se ponen al servicio de la persona o su intimidad personal, se despersonalizan. Sin embargo, si consideramos lo expuesto en el primer capítulo, el hombre no es un fin en sí mismo, porque él no tiene su entero sentido personal en su mano.

Entonces nos planteamos dos cuestiones que hemos de tratar: por un lado, subordinar las ciencias inferiores a las superiores; pero también subordinar el saber que trata del hombre al que habla de su fin último. Como ya hemos indicado, la primera tarea la lleva a cabo la *filosofía*, de modo que "las ciencias –escribe Polo–, desvinculadas de la filosofía a partir de Galileo, contienen muchos conocimientos sobre el hombre, pero si se las deja solas, se deshumanizan: pierden su propio significado, el cual depende por completo de su entronque con el sentido de la existencia humana. Por eso, hace falta sostener el ideal de interdisciplinariedad"[233].

También se ha indicado que la sociedad humana está en una profunda crisis, que es personal, y por eso más grave, la más profunda y la más íntima; es posiblemente el problema más complejo al que el hombre y la sociedad se han enfrentado. La multiplicidad de crisis actuales son, en el fondo, una crisis de crecimiento interior del hombre. Cuando este crecimiento se detiene, o no encuentra canales o alternativas de crecimiento, la persona y la sociedad se encuentran en una situación de profunda crisis. 'Crisis' significa desgarramiento, y la pluralidad de crisis confirma que el hombre está dividido interiormente[234]. La crisis de hoy es personal, porque el hombre está escindido, desgarrado desde lo más íntimo, y tiende a manifestarlo de modos diversos[235].

---

[232] *Ibíd.*, pp. 39-40.

[233] POLO, L., "Filosofar hoy", entrevista concedida a Juan Cruz Cruz, *Anuario Filosófico*, Pamplona, 25 de enero, 37, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1992, pp. 27-51.

[234] Sobre este tema recomendamos la lectura de la tesis doctoral de Alberto Vargas en la que plantea detalladamente esta crisis antropológica y la propuesta esperanzada que plantea Leonardo POLO. Cfr. su trabajo: *La crisis antropológica de Occidente y el crecimiento personal según Leonardo Polo.*

[235] En el siglo XX ningún concepto se resignificó con tanta profundidad como "complejo". De un uso común y científico que había perdido sus raíces y lo relacionaba con lo complicado, lo enmarañado y lo difícil de entender, retomó su sentido originario y pasó a significar una nueva perspectiva para designar al ser humano, a la naturaleza, y a nuestras relaciones con ella. Así, el término "complejo" designa hoy una comprensión del mundo como entidad donde todo se encuentra entrelazado, como en un tejido compuesto de finos hilos, en fin, *complexus*: lo que está tejido junto. Uno de los autores contemporáneos más representativos del problema de la complejidad es Edgar Morin. Este autor plantea que el estudio de lo complejo ha impactado

El hombre no es un ser simple sino complejo, pero no es sólo complejo, pues de lo contrario no cabría ni desajuste ni crisis[236], sino que es dualmente complejo[237].

Paralelamente comprobamos que la sociedad moderna es enormemente compleja. Solucionar esas complicaciones es tarea que desborda a las diversas ciencias particulares, pues cuando éstas se enfrentan a ellas no se les encuentra modo de ligar, o bien que su vinculación es incierta o aleatoria, como surge del método de Morín al intentar ordenar las distintas complejidades del hombre.[238] No puede ser de otro modo porque cada ciencia particular enfoca las cosas desde su particular nivel noético, desde el cual se ve sólo una franja muy concreta de temas reales con exclusión del resto. Por el contrario, si la teoría del conocimiento no es parcial en el estudio de los diversos niveles de conocimiento humano, sino que aborda todos los existentes, podrá esclarecer cuáles son los temas respectivos de cada uno de ellos, es decir, podrá ordenar a las diversas ciencias y a sus temas descubiertos. Pero si la teoría del conocimiento no tiende a integrar los saberes, porque se polariza, por ejemplo, en el método del análisis, seguramente cuando se trate de poner de acuerdo a

---

también en el ámbito más directo de las interacciones de los seres humanos: la educación, la interpretación de la sociedad, la política, y la comprensión del momento actual que vive la humanidad. El problema de la complejidad ha pasado a ser el problema de la vida y el vivir, el problema de la construcción del futuro y la búsqueda de soluciones a los problemas contemporáneos. En palabras de Edgar Morin, cuando se habla de complejidad «… Se trata de enfrentar la dificultad de pensar y de vivir». MORIN, E. *El Método*, Tomo 6. *La Ética*, Paris, Seuil, col. Points, 2004, p. 224. Para él "la complejidad es el desafío, no la respuesta (…) la complejidad se encuentra en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo". MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1998, pp. 143-144. Morin se manifiesta perplejo cuando detecta el problema, pero no encuentra una solución debido a que la Antropología que propone como método es insuficiente, no es trascendental. Si bien él propone la transdisciplinariedad, ésta es contradictoria y no trasciende por elevación el sincretismo. Se podría entender esto pues para Morin la complejidad no es dualidad sino dualismo y por esta razón no da lugar en su planteo para una elevación. Cfr. *El método. La identidad humana*, vol. V, Cátedra, Madrid, 2003.

[236] "Complejidad no es falta de unidad, sino una forma de unidad no simple o no idéntica", p. 169. Un desarrollo de la complejidad del hombre y su relación con Cristo se encuentra en FALGUERAS, I. *De la razón a la fe por la senda de Agustín de Hipona*, Eunsa, Pamplona, 2000, pp. 167-186.

[237] "La introducción del tema de la unidad siempre es prematura en Antropología. El uno no se puede buscar en el nivel de una dualidad como abarcante de sus miembros, pues esto suprimiría la dualidad superior. El intento de síntesis anula el rebrotar de dualidades más altas. Amputar la dirección ascendente de las dualidades humanas es una forma de reduccionismo". POLO, L., *Antropología trascendental I*, Eunsa, Pamplona, 2010, p. 161.

[238] Nos interesa hacer notar que la relación de antagonismo y complementariedad que presenta Morín en su método debe considerarse también con respecto a las clasificaciones de lo complejo, y los intentos de "medir" o cuantificar toda la complejidad. Si bien plantea, como otros autores del s. XX una crítica al paradigma moderno, no logra un entronque con las humanidades, sino que busca soluciones por las vías de las variables cuantitativas cada vez más sofisticadas sin lograr encauzar esa complejidad hacia la persona. Hasta el punto que plantea en su "método" que el uso del término Ciencias de la Complejidad se refiere a las disciplinas que hacen uso del enfoque de sistemas. El ordenador será la herramienta fundamental de las ciencias de la complejidad debido a su capacidad para modelar y simular sistemas complejos.

varios investigadores de diversas ciencias se intentará recurrir al consenso, es decir, al muestreo de opiniones, su procesamiento estadístico y consecuente recuento para sostener que debe implantarse lo que opine la mayoría[239]. En este caso se está poniendo a la estadística y a las decisiones voluntarias sobre cualquier perspectiva noética y antropológica; en otros casos, asimismo voluntaristas, se recurre a la sociología para conocer cuáles son las tendencias actuales de la humanidad[240]. También en algunos casos se pide a la psicología que lleve a cabo esta tarea interdisciplinar. En otros casos la confusión parece provenir porque su objeto de estudio es tan plural, que al tomar muchas diversas disciplinas experimentales y humanas, no se sabe a criterio con cuál quedarse. Pero a poco de observar, esta multiplicidad de temas y métodos conduce inevitablemente a un sincretismo[241], el cual no puede ser solución alguna, sencillamente porque pretende mantener varios pareceres inaunables e incluso contradictorios[242].

Sanguinetti[243] expone este asunto al explicar cómo pueden dialogar dos disciplinas como la neurociencia y la antropología. Así comenta que la mutua ayuda de estos saberes puede ser ejemplo y clave para comprender con hondura la interdisciplinariedad. Así argumenta una ciencia enriquece a otra (la neurociencia a la antropología) y cómo la antropología al ponerse en relación con la neurociencia o también la neuroética, la neuroeducación, la neurosiquiatría, etc.

Se comprende así que hay distintos saberes y se da una mutua ayuda y colaboración entre ellos. Unos iluminan a otros. Y efectivamente, advierte Sanguinetti: "Suele resultar difícil comprender que hay interrogantes fundamentales que no pueden responderse sólo desde la ciencia o la neurociencia pues corresponden a un modo de entender originario superior al científico"[244]. Todo esto nunca va en detrimento de las ciencias sino que queda resaltado el bien mayor, unas se enriquecen y las otras estimulan en niveles distintos. Y más en particular, es posible de este modo plantearse y resolver

[239] Este no parece ser el mejor recurso, pues lo que hay en el fondo de esta sustitución del conocimiento por la estadística no sólo implica el desconocimiento de los diversos niveles del conocer humano, sino el reemplazo de la verdad por las decisiones voluntarias; es decir, en vez de solucionar un problema teórico en sus propios términos, se procede a cortar las alas del conocer y a otorgar el protagonismo a la voluntad, para que ésta se pronuncie sobre unos temas que no son su objeto propio.

[240] La sociología, tal como de ordinario se trabaja, suele declarar el *qué*, pero no el *por qué* de los hechos sociales; tampoco si éstos son mejores o peores, es decir, éticos o contrarios a la ética; y en menor medida tampoco aflora en sus estudios el *para qué*, es decir, la finalidad antropológica de tales hechos, o sea, su mayor o menor congruencia con la índole de la persona humana y su fin.

[241] El sincretismo, según R.A.E versión 23ª, publicada en octubre de 2014, es un 'sistema filosófico que trata de conciliar doctrinas diferentes´.

[242] Parece claro que tampoco sería solución si la postura sicológica que se adopta, para evitar la perplejidad o irresolución o confusión que plantea este sincretismo, es la de una escuela concreta, especializada y divergente de las demás. Y por esto mismo no puede ser reunitiva.

[243] Sanguinetti, J. J., "Neurociencia y Antropología", 9, 2016. Obtenido online setiembre 2016: https://goo.gl/5c17dD

[244] *Ibíd*, p. 7

cuestiones de fondo. Con palabras de Sanguinetti "la existencia de una dimensión personal trascendente al cuerpo y su precisa conexión con el cerebro, la naturaleza del ser personal, etc."[245].

Todo esto refuerza la conveniencia de una teoría del conocimiento que sea sistemática y axiomática, para evitar intentos erráticos. También la ética y la antropología, por ser axiomáticas, pueden atender al tema y método de las demás ciencias, pero para ello requieren de la teoría del conocimiento, para subordinarlas al saber personal. Sobre ellas, se requiere de la teología, porque estudia el fin del hombre.

LA INTERDISCIPLINARIEDAD

El aislamiento y la falta de relación personal entre docentes de la universidad impiden o dificultan la interdisciplinariedad. Los profesores suelen carecer de tiempo para lograr este trato colaborativo, pues se sienten increpados a dedicar cada vez más tiempo a su especialidad. Hay mucha colaboración intradisciplinar pero no interdisciplinar. Pero esta falta de interdisciplinariedad es un problema por la visión parcial, carece de entronque. Por eso la interdisciplinariedad, más que un problema, es un reto, para lograr un beneficio: un saber de más altura. En este trabajo intentamos no sólo denunciar el problema, sino mostrar la propuesta positiva de Polo al respecto.

Como vimos, a las ciencias no hay que unirlas horizontalmente, porque su distinción es vertical. Se ha indicado que esa verticalidad se puede medir por la teoría del conocimiento. Algunos lo expresan con mucha claridad "El modo de establecer el diálogo interdisciplinar debe hacerse como una dualización activa de saberes. Dualizarse no es invadir con el propio método campos ajenos, ni reducir un saber a otro, sino abrirse respectivamente (incluida la filosofía) a los principios que cada saber ha descubierto, no para negar los del saber propio, sino para integrarlos junto con los otros en referencia al fundamento y a la destinación, que son las ultimidades, o puntos cardinales del saber, y dos de los temas últimos de la filosofía"[246].

En Anexo 1 se ofrece un cuadro que presenta Sellés en el que se puede observar, a modo de propuesta, una clasificación de las distintas disciplinas según sus métodos noéticos[247]. Sólo lo incorporamos para quienes deseen tener un panorama completo esquemático, pero entendemos que ahondar en ella excede el objetivo de este trabajo.

También se pueden reunir las ciencias de otro modo, porque cada ciencia es un modo distinto de actividad humana frente a la realidad. Si bien, hemos explicado que la antropología y la ética para atender al método y tema de las demás ciencias requieren de la teoría del conocimiento, también como cada ciencia es un modo distinto de conducta humana frente a la realidad, pueden vincularse según tengan más compromiso humano y personal. En efecto, en cada uno de esos comportamientos el investigador se halla más o menos

[245] *Ibíd*, p. 7

[246] FALGUERAS SORAUREN, I. Y FALGUERAS SALINAS, I.,*"La posible ayuda de la Filosofía a la Economía"*, en Filosofía y Economía, 2015, Vol. 4, Número 1, UBA, Buenos Aires, p. 48.

[247] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*. 3era Edición, Rialp, España, 2006. Anexo 5

comprometido humana y personalmente. Ahora bien, ninguna ciencia positiva o humana particular dirime acerca del mayor o menor compromiso humano. Eso sólo se mide desde la ética y la antropología. Por tanto, parece que son éstas las encargadas de discernir entre la mayor o menor altura de las ciencias.

Lo segundo que nos planteamos es cómo subordinar el saber que trata del hombre al que habla de su fin último. Hemos mencionado anteriormente que ninguna ciencia teórica o práctica son fines en sí mismas, sino que son medios. Verlas como medios indica que lo son en orden a algo superior. Todas las ciencias nos indican una referencia[248]. Por eso, si se estudia esa remitencia, llegamos a un modo de aunar las ciencias entre sí que es jerárquico y dualizado. Por lo tanto, es posible la interdisciplinariedad. Por lo tanto, es posible la interdisciplinariedad. Lograrla implica conseguir la sistemicidad, es decir, la integración de los distintos saberes según el método sistémico. Lograr la sistemicidad es factible, porque el hombre es sistémico, lo es su organismo, sus funciones, sus acciones, sus movimientos, sus facultades; y también lo son los actos, hábitos y virtudes de sus potencias superiores. El universo mismo es sistémico. Por eso, si las realidades físicas y humanas son sistémicas, es totalmente entendible que la comprensión científica de ellas también lo sea. Más aún, podríamos considerar que si esta comprensión científica no es sistémica sino aislada, tal vez falta un saber sistémico, porque desde lo analítico se tiene muchísima ciencia sobre lo real, pero mucho sobre poco.

El hombre como persona, en lo distintivo y neurálgico, está vinculado, es decir, es *coexistencia* con personas distintas[249]. Persona indica *apertura o relación personal*[250]. No cabe que exista una persona sola, no sería comprensible. Derivadamente, no cabe comprender a la universidad, una de las dimensiones unitivas básicas de lo social, en solitario, por ejemplo, que un investigador esté aislado. Si la unión es lo que caracteriza a todo lo humano y a lo personal, es esperable que cuando las ciencias se aíslan favorezcan la deshumanización y la despersonalización.

Lo social también es sistémico. Así, las ocupaciones y los diferentes trabajos se encuentran entrelazados, o unos en función de los otros. Aristóteles explica en la *Ética a Nicómaco* que las acciones buscan un fin último, unas están en función de otras, es decir, unas son fin de otras. Polo explica que "también los productos culturales que el hombre produce los fabrica de modo que unos digan referencia a otros. Así un pincel dice relación a un lienzo, y éste a una superficie en que apoyarlo para pintar… Cuando uno de estos medios culturales se aísla de los demás pierde su utilidad y se transforma, a lo sumo, en una pieza de museo. Las ciencias, antes de fabricar productos culturales, son saberes inmanentes en el hombre, y por eso, deben estar interrelacionadas en el ser cognoscente, porque los niveles noéticos humanos lo están. Si se escinden

[248] SELLÉS, J. F., Antropología para inconformes, p. 446.
[249] *Ibíd.*, cap. 13, p. 493.
[250] Cfr. BENEDICTO XVI, Audiencia General del 11 de mayo de 2011, obtenida online mayo 2012, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/audiences/2011/documents/hf_ben-xvi_aud_20110511.html

unas de otras, no es en virtud del modo de ser del conocimiento humano, sino en virtud de otras injerencias (voluntarias, subjetivas) que las separan"[251]. Por tanto, para lograr la tan deseada unidad de ellas, para que la universidad lo sea, es necesario plantearse estos temas con hondura. Se presentaron distintos modos que podrían facilitar la salida de este laberinto o maraña inconexa de especialidades, que no hacen más que seguir desgajando a la persona humana.

El énfasis que Polo atribuye a la interdisciplinariedad y a los departamentos interdisciplinares, es de capital importancia. Aunque se mencionarán estos aspectos en la segunda función de la universidad. La interdisciplinariedad, más que como un problema, debe ser considerado como un reto, un desafío, con el que lograr un beneficio: un saber de más altura; pues, por lo indicado, se manifiesta que es susceptible de solución. Tal vez ésta no sea fácil de conquistar, pero es alcanzable. Para ello debe descubrirse la superior o inferior hegemonía de las ciencias y su consecuente subordinación.

No es nuestro cometido en este trabajo ofrecer la vinculación concreta de los distintos saberes humanos, porque entendemos que desborda nuestro marco, sino indicar por dónde pueden ir las pautas de averiguación. El peor enemigo que tiene este empeño ya se ha indicado: es refugiarse en sostener que los saberes son simplemente 'distintos', con lo que se favorece una inercia que se torna individualizante. Pero si se evita esa igualación, que por no herir susceptibilidades, pretende homogeneizar todo saber y toda opinión, consideramos que es posible lograr la interdisciplinariedad. Sin duda, es crucial vencer el miedo a descubrir y manifestar que las verdades no valen todas lo mismo ni todas están en el mismo plano.

Dos comentarios convenientes:

Libertad y verdad

Uno de los puntos importantes a tener en cuenta es que, descubiertos estos niveles de las verdades, siempre se proponen, pero no se imponen. En este punto queremos destacar que la verdad no puede ser enemiga de la libertad; sí es su norte y garantía. Quizá alguien podría considerar que a causa de la libertad personal no es posible garantizar la consistencia de la universidad. Sin embargo, la universidad –si los docentes saben orientar la libertad hacia la verdad con irrestricta graduación– llegará a ser una realidad, es decir, una libre vinculación de esfuerzos jerárquicamente ordenada en orden a descubrir más verdades, subordinando las inferiores a las superiores y todas a la Verdad, solamente cuando esta verdad es aceptada libremente.

Búsqueda de nuevas verdades

Interesa remarcar asimismo lo que se refiere a la búsqueda de lo nuevo. Aquí retomamos lo explicado respecto del método analítico, que en muchas universidades es el único que se aplica. Como dijimos, implica que cada ciencia intenta conocer cada vez más de poco, más verdades particulares en su propio ámbito temático. Estas verdades que se descubren suponen cambios. Es necesario aclararnos si estos cambios conducen o son suficientes para el

[251] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 183.

hombre, en el sentido que hemos explicado que el hombre es el fin de las ciencias. Podría suceder que tengamos una enorme cantidad de verdades particulares pero ser incapaces de aunarlas. Esto da cuenta de una insuficiencia del método; por lo tanto, urge incorporar un método que nos ayude a lograr una síntesis reunitiva, que dé con la clave del saber. Esto parece indicar que supone mayor novedad aquello que se descubre con el método sistémico que con el analítico.

El déficit que se vislumbra es la falta de capacidad (o método adecuado) para aunar tantos hallazgos y descubrimientos prácticos de las ciencias experimentales y humanas. Y no solamente aunarlos entre sí, sino también subordinarlos al ser humano, lo que es más grave –a veces– la subordinación es inversa. Como ya hemos explicado, la persona humana es sistémica y, por tanto, es necesario ir entendiendo cuáles son las diversas dimensiones en jerarquía de lo humano. Necesitamos vincular las verdades descubiertas a las dimensiones de lo humano que le sean propias. Esto vuelve a remarcar que el fin de las ciencias es el hombre. A la vez hemos expresado que el hombre no es fin en sí; esto implica que los diversos hombres habrá que vincularlos en orden a su fin, y así alcanzar la novedad por excelencia. En este sentido, una de las instituciones que se ocupa de llevar a cabo esta unión es la familia, y luego parece que le corresponde a la universidad esta tarea. Con este planteamiento nos parece muy clara la siguiente explicación: "El mundo físico y humano es susceptible de cambios porque el hombre también lo es, y lo es porque en su raíz personal es incesante cambio positivo, a menos que uno no se acepte como tal, en cuyo caso el cambio se invierte de signo y aparece el decrecimiento progresivo hasta la extenuación. Donde apunta el cambio neurálgico e incesante del ser personal humano es a su Creador. De modo que si el hombre se vierte sobre los cambios externos sin reparar en su raíz interna, notará que no puede agotarse en los descubrimientos sobre el mundo. Advertirá también que, dada la complejidad de las verdades externas, sin un centro respecto del cual dirigirlas, la vinculación de aquéllas –la interdisciplinariedad– será problemática. Como su propia verdad no aflora en las verdades que descubre, no sabrá a dónde ir con ellas, lo cual no sólo le producirá insatisfacción, sino perplejidad… En el fondo, para dar con el fin de la vida humana, y por ende con el de la universidad, hay que reunir la entera realidad, incluido uno mismo, y ordenarla en orden al fin último. Ahora bien, no parece que éste sea el objeto directo de ninguna ciencia particular, sino que tiene más que ver con los saberes filosófico y teológico. Desde este punto de vista la filosofía se puede describir como la integración por parte de una novedad personal de las nuevas verdades de las ciencias en orden al *Novum* por antonomasia. Es, por tanto, la actividad en la que la persona está enteramente comprometida y la que entronca los saberes interdisciplinarmente en orden al fin de ellos, que es la misma persona, y en vistas al fin de ésta, que es Dios, vinculación que refuerza

y eleva la teología. De ejercer adecuadamente estas actividades parece garantizarse que la universidad lo sea"[252].

Teniendo en cuenta esta misión que le compete a la universidad, recuperamos el desafío de Polo: "De manera que para que la Universidad cumpla con su función directora; para que la Universidad cumpla su misión con respecto de la sociedad futura, es preciso que las humanidades muestren su rendimiento social. Este es el reto ante el que nos encontramos"[253].

[252] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, pp. 192-193.
[253] POLO, L., "Universidad y Sociedad", *In memoriam*, p. 18.

CAPÍTULO 3.
LA UNIVERSIDAD Y SUS FUNCIONES

INTRODUCCIÓN

En el capítulo precedente se ha descrito el estado actual de la universidad y la propuesta para superar su crisis, que en rigor –como se ha indicado– deriva de una crisis de la persona humana. En la universidad –como se ha visto– la crisis se verifica en el desgajamiento que tiene actualmente ella misma siendo 'pluridiversidad' más que universidad. Se destacó que sólo cuando la universidad comience a tener su vinculación reunitiva es posible pensar, por una parte, en que responda a su índole, y por otra, en una sociedad futura distinta.

Interesa en este capítulo escudriñar cada una de las funciones de la universidad, pues en este punto nuestro autor destaca a la universidad como un ámbito de búsqueda y amor a la verdad superior, trabajo propio del profesor universitario[1]. Habrá que abordar, por tanto, el lugar de las facultades y la necesaria y desafiante función vinculada con la extensión.

Tras la descripción de las funciones y el análisis de los diferentes problemas que se observan en la universidad, es lógico considerar que su solución pasa por seguir un modelo reunitivo. Polo considera que las tres funciones de la universidad, 'investigación, docencia y extensión social', son relevantes, y que lo propio no es que estén en pugna, sino que las tres se vinculen, pues unas sirven a otras[2]. Si estas funciones actúan según su índole, se podrá pensar en recuperar el sentido de la universidad, y se podrán comprender las facultades que en ella existen. En las páginas siguientes se buscará dejar clara la propuesta sobre cómo iniciar un cambio que conduzca a un verdadero desarrollo de nuestra sociedad en uno de los tres agentes principales de ella, la universidad[3].

El intento de focalizarse en el protagonista principal de la universidad no es simplemente una posibilidad para Polo, sino que apunta a la esencia de esta manifestación humana. Es más, cuando se expresaba sobre el porvenir de la sociedad manifestaba que "ayudar a forjarlo es tarea de muchos, pero muy especialmente de los profesores universitarios, llamados a la formación enteriza de las personalidades jóvenes"[4]. Por último, se plantearán las dualidades que se entienden que pueden surgir de un estudio más minucioso de la universidad. Con todo, sólo quedarán planteadas, pues su profundización excede al objetivo de este trabajo, si bien tal extremo abre caminos para otras

---

[1] Cfr. POLO, L., "Universidad y sociedad", en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad*, Eunsa, Pamplona, 1993, p. 190.
[2] Cfr. POLO, L., "La crisis de la Universidad", p. 7.
[3] Cfr. POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, p. 246.
[4] POLO, L., "Universidad y sociedad", p. 192.

investigaciones. También se hará una breve presentación de esta manifestación humana –la universidad– con la esperanza.

La universidad reclama un cambio de rumbo; un cambio no accidental o circunstancial[5], sino de sentido, un cambio en las personas, que considere a la persona desde una antropología ajustada. Sin duda, consideramos que por este derrotero se hará más comprensible a la institución universitaria como esa comunidad de buscadores de la verdad, trabajando con una genuina interdisciplinariedad; una institución que efectivamente contribuya a una sociedad abierta, abierta a más, futurizante[6], y en dónde la educación superior se revele como el agente adecuado para resolver temas vinculados con la integración[7] y como instrumento de humanización y desarrollo cultural que esté organizado[8], de tal manera que la mayor parte de la población del país no esté fuera de la influencia de la universidad[9]. Respecto de esto último, Polo plantea que "la extensión cultural no es simplemente un capítulo del desarrollo económico, sino una medida primordial con la cual se acaba de perfilar el sentido social de la planificación del progreso"[10] para toda la sociedad, un progreso humano y personal.

Ahora bien, si nos encontramos con la universidad en estado de desgajamiento, ¿cómo podemos, o desde quienes podemos, repensar la universidad? Insistimos que sólo parece posible si logramos repensar a los docentes, que son sus verdaderos empresarios, emprendedores o actores relevantes. Sin perjuicio de los demás actores (autoridades, servicios, alumnos, etc.), los profesores son neurálgicos. Está claro que la institución universitaria, y en ella cada uno de sus docentes, necesita prepararse para este desafío crucial. La universidad se encuentra sobrecargada de miles de datos, de exigencias pragmáticas que se vinculan con *rankings* y competitividad, demandas del mercado laboral, presupuestos que no cierran, masificación en las aulas, certificaciones internacionales, etc. que parecen asfixiarla[11]. La universidad, envuelta en esta especie de maraña, se aleja paulatinamente de su esencia. De este modo, los intereses de la sociedad han pasado a encontrar un eco mayor en la vida interna de la universidad; la frontera entre la universidad y la sociedad se ha hecho más tenue, y el espectro de bienes a los que resulta preciso atender en el gobierno universitario son múltiples y secundarios a su misión de búsqueda de la verdad. La gestión de las universidades está centrada

[5] Cfr. SALOMER, G., "The business of change", Global Focus, Vol. 7. Issue 01. Online obtenido septiembre de 2013: http://issuu.com/efmd/docs/global_focus_vol_07_issue_01_online.

[6] 'Futurizante' es un término que POLO utiliza y lo aplica en muchos de sus escritos. Por ejemplo en POLO, L., "La esperanza". Scripta Theologica, Vol. 30 (1), 1998, pp. 157-164, en POLO, L., Sobre la Existencia Cristiana, Pamplona, p. 273 y también en POLO, L. Conferencia sobre la Universidad de Navarra. Texto inédito. Fecha año 1996/97.

[7] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 23.

[8] *Ibíd.*, p. 24.

[9] *Ibíd.*, p. 23.

[10] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 4.

[11] MARTINO, S.C., "La formación ética y cívica en la universidad. El papel de los docentes", *Edetania*, *Estudios y propuestas socioeducativas*, 43, Madrid, 2013, p. 165.

en los *stakeholders*, es decir, en todas las personas vinculadas a la universidad, pertenezcan o no a ella. De tal modo éstos agentes influyen, que la situación se complejiza, pues es necesario responder a demandas de innumerables actores sociales. Esto significa, pues, que en muchos casos el centro de la actividad universitaria ha dejado de ser, lo esencial.

Al respecto no sólo deben cambiar regulaciones y controles, sino, sobre todo, las personas; más aún, se requiere redescubrir a la persona dentro de las organizaciones, de las instituciones –como es la institución universitaria–, de la sociedad misma. ¿Qué le da sentido a la persona y cómo ese sentido personal se manifestará en la universidad? ¿Qué nos aúna íntimamente y facilitará que podamos trabajar con otros en la universidad? ¿Qué nos expande y nos hace más libres personalmente y de qué modo la universidad podrá ser expansiva esencialmente y difusiva desde lo más íntimo? Como se ha indicado, la clave está en la comprensión de las claves antropológicas y éticas, y que estas claves impregnen el quehacer del profesorado. Ahora bien, habrá un verdadero desarrollo en la universidad –según el autor estudiado– si los docentes crecen en virtud y personalmente[12]. Así en la investigación y en la transmisión, en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, los alumnos podrán recibir este sentido que les facilite comprender los acontecimientos y las diversas manifestaciones humanas, al hombre mismo, su cuerpo o cualesquiera de las realidades creadas. De tal modo que se sepan protagonistas responsables[13] de nuestra sociedad que necesita desarrollarse en forma sostenible. Todo esto comienza por los profesores, los primeros protagonistas que deben aceptar este reto.

Hará universidad, según Polo, sólo el que sabe que es ser universitario. El espíritu universitario equivale a enseñar, investigar, a preocuparse de la formación en hábitos intelectuales y morales de los profesores universitarios, que es lo que realmente logra que la actividad de cada docente, que está en la universidad, facilite la formación de los demás y el ser universitario, porque el saber es efusivo: "el encuentro con la verdad se transforma en un punto de partida. La verdad encontrada dispara un proceso interior porque es una fuente de inspiración que antes la persona no tenía. El carácter subitáneo de su

[12] En este sentido queremos recordar que el actuar del hombre está presente íntimamente en la relación con el universo y las cosas. De ahí que el trabajo científico tenga serias repercusiones no sólo en el mundo, sino también en el hombre mismo: "Ampliando esta observación, señalemos que se incurre en confusión si no se toma en cuenta que el actuar del hombre tiene muchas dimensiones. En especial, como dominador del mundo el hombre hace posible, a la vez, el perfeccionamiento del mundo y su autoperfeccionamiento. Estos dos puntos están estrechamente vinculados, pero no deben mezclarse. Cabe entender al hombre como el *perfeccionador perfectible.* El hombre perfecciona el universo, pero su fin no es perfeccionar el universo, sino perfeccionarse con ello. Esto significa que ambos perfeccionamientos no son del mismo orden". POLO, L., *Sobre la existencia cristiana,* p. 91.

[13] Sobre la responsabilidad es interesante lo que se puede leer en SELLÉS, J.F., *Antropología para inconformes*: "La respuesta a esta apertura permite a cada persona encauzar su fin. La apertura a ese destino es la libertad radical de la persona, y la respuesta a él es su responsabilidad, perfectamente compatible, por tanto, con su libertad". p. 141.

encuentro encierra novedad"[14]. Contando con esta actitud vital de los docentes, nuestro autor indica que "sólo en ese ambiente una universidad se pone en marcha. Sólo así es posible que se den cambios interdisciplinares. Los vacíos entre las facultades se llenan, hay interconexiones; interconexiones que han de inventar las personas"[15].

"La senda que hemos emprendido no es sostenible. Los ecosistemas están bajo presión. Las economías se tambalean. El ser humano sigue aumentado su sed de recursos"[16], sostiene Ban Ki-moon. Efectivamente, hemos de trazar un nuevo rumbo sostenible –más aún regenerativo– para el futuro, que fortalezca la justicia, el crecimiento económico y el desarrollo social; y a la vez, proteja nuestro planeta. Una formación transversal antropológica y ética de cara al desarrollo humano sostenible se presenta así como la oportunidad mejor para emprender esta nueva dirección[17].

Ya se ha indicado cómo se entiende la persona y la sociedad. Se ha explicado asimismo que el punto de partida de las manifestaciones humanas es la persona. Entre ellas está la sociedad, que por ser manifestación personal, no se puede dar en términos de necesidad, sino de libertad, de dar, de donación, de oferta que supera a la demanda. Si el ser humano da más de lo que consume, nos encontramos ciertamente con una economía de mercado que abre el camino a la sociedad de mercado[18].

A continuación atenderemos a un texto de Polo que consideramos principal para este capítulo, su artículo "La crisis de la universidad"[19], que nos ayudará a avanzar en nuestro propósito. Se trata de una conferencia publicada en 1968. Los papeles de la conferencia que Polo pronuncia ese año, y que junto con las otras dan origen a la publicación de Guadaira, tiene otro título y algunos matices que se comentarán, si es el caso. El nombre que originalmente Polo puso a sus papeles fue "Supuestos básicos para el enfoque de los problemas en la universidad". Como se ve, el escrito se publicó con otro nombre, pero el título de lo que entendemos que es la primera versión resulta por demás sugestivo. Polo, antes de mostrar un descubrimiento, expone los problemas, lo cual es congruente con su noción de filosofía como resolución de problemas[20].

---

[14] POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, *Obras Completas*, Vol. XIII, Eunsa, Pamplona, 2015, p. 98.

[15] POLO, L., "Universidad y sociedad", en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universida*d, Pamplona, Eunsa, 1993, p. 191.

[16] BAN-KI MOON, Discurso con ocasión del lanzamiento del informe "Un futuro que queremos", de enero, 2012. Obtenido online, 10 de febrero de 2013, http://www.unric.org/es/rio20/313-el-futuro-que-queremos-la-perspectiva-europea

[17] "Las oportunidades que ofrece nuestra época para encauzarse hacia el futuro, siguiendo esta línea, son abundantes y no deben desaprovecharse…Ha de concederse respaldo no sólo a la familia, sino también a la empresa y a la universidad en la tarea de organizar ese mundo más humano". POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, 2015, p. 246.

[18] Cfr. BRUNNER, J.J., "La universidad: ¿comunidad de mercado o posmoderna? *Revista de Pedagogía Bordón*, Sociedad Española de Pedagogía, 64, 2012, p. 3 Obtenida online el 21 de febrero de 2013. http://www.sepedagogia.es/bordon.html

[19] Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad ", pp. 3-26.

[20] Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*. *Un espíritu en el tiempo*, *Obras Completas,* pp. 5-15.

El caso de los textos que hemos analizado y en los que Polo habla de la universidad, no son una excepción. Esto implica que primeramente explica, por ejemplo, el decaer de la institución universitaria, para después exponer qué es, qué significa que sea un ámbito en el que se ha de dar un crecimiento en los saberes superiores. Así lo hace también en su trabajo *El profesor universitario*, pues antes de exponer qué es un profesor, señala las dificultades que se plantean en la institución universitaria y las cuestiones que se refieren al saber superior, para luego explicar cuál es el perfil del profesor universitario. En el texto "La crisis de la Universidad" Polo presenta algunos supuestos que efectivamente considera "básicos", para enfocar los problemas de la universidad, y luego expone los problemas y plantea cómo encontrar los cauces para resolverlos.

Intentaremos seguir el enfoque que Polo presenta en este escrito y ampliarlo con sus otros textos. Por esta razón, se recogerán sus párrafos para intentar la comprensión del espíritu que anima estas descripciones y sus aportes para nuestra situación actual.

3.1. PRIMERA FUNCIÓN: LA INVESTIGACIÓN

Polo sostiene que la primera función en la universidad es la *investigación*: "De la investigación dependen, en último término, todas las demás funciones de la Universidad. Si falta, la Universidad se esclerotiza, la transmisión del saber pierde horizontes y actualidad y fácilmente desciende a la repetición retórica o dogmática de datos no asimilados. Si no se investiga, la extensión universitaria pierde también gran parte de su sentido, porque la sociedad no percibe su necesidad"[21].

A continuación Polo sigue recalcando el papel de la investigación en la universidad, pero lo vincula a las otras dos funciones: "Sin investigación los centros universitarios se disgregan, faltos de proyectos unificadores y la posición del catedrático se desvirtúa por ausencia de metas ulteriores para su vida académica. Pero, por otra parte, la investigación necesita de las otras funciones de la universidad. De la transmisión del saber, porque no se puede investigar a partir de cero y porque los resultados por alcanzar deben integrarse en el saber históricamente acumulado. La discontinuidad en el progreso científico lleva consigo pérdidas de cualidad intelectual (por ejemplo, una autosuficiencia ficticia de los trabajos en curso que sólo puede apoyarse en la mecanización de los métodos). Una investigación desconectada carece de orientación en el ámbito general del saber y es afectada por un marcado carácter coyuntural. Este peligro se potencia por la creciente exigencia de especialización. La investigación necesita también de la extensión cultural para evitar esoterismos y servir al bien común. En suma, la investigación no es autónoma, sino una dimensión de la integral hegemonía de la cultura superior"[22].

[21] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 8.
[22] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 9.

En el párrafo precedente, en línea con lo desglosado en las páginas anteriores, se vislumbra la jerarquía entre estas tres funciones. Así, se nota que el armónico desarrollo de una de ellas permite el mejoramiento de las otras. También los horizontes amplios y de largo plazo, y la perspectiva de la libertad personal encuentran su lugar en la investigación, siempre que esta función se vincule con las otras dos. Por este motivo intentaremos dualizar estas funciones, de modo que este tipo de unión nos ayude a comprender cómo con un vínculo reunitivo de esta índole, lo superior ilumina lo inferior y lo inferior sirve a lo superior, y a su vez, ambos se engarzan con otras dualidades superiores.

3.1.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Polo distingue varios tipos de investigación con arreglo a distintos criterios. Un criterio es el vinculado con el mayor o menor coste de la investigación. Hay una investigación cara –en general más vinculada con las ciencias positivas– y otra menos costosa –en general la investigación en humanidades–. Otro criterio es que se refieran directamente al incremento del saber: investigación pura o aplicada, es decir, la que mira más al aprovechamiento técnico, aunque "si sólo se atendiera a ella, el progreso del saber se detendría. Pero, por otra parte, la investigación aplicada es imprescindible y un aspecto importante de la extensión universitaria"[23].

Polo remarca que "todas estas distinciones no son obstáculo a la unidad radical de la investigación"[24]. El autor está exponiendo unas distinciones según los tipos de investigación que ordenan la cuestión. La primera distinción no es en modo alguno un aporte original. Sin embargo, la segunda ya nos está presentando algunos temas de fondo vinculados a lo teórico y a lo práctico. Destaca la investigación pura como directamente referida al incremento del saber, pero de la investigación aplicada enfatiza que por mirar al aprovechamiento técnico y de aplicación, tiene tres cuestiones a considerar: 1ª) Si sólo se diera ésta, el progreso del saber se detendría. 2ª) Es imprescindible que ésta se dé en el ámbito universitario. 3ª) Es un importante aspecto de la extensión universitaria.

Seguidamente Polo comienza a desarrollar los temas vinculados con la investigación, y recuerda que la universidad ha de ser vista desde la perspectiva macrosociológica, de la que escribe: "En todos los casos arriba considerados, y tanto en la investigación científica positiva como en la de humanidades, los centros universitarios son insuficientes para el desarrollo de la investigación. Es este un hecho incontrovertible, cuya negación sólo puede explicarse por el desconocimiento de lo que es la investigación. Lo que se llama investigación a nivel de centro es "una labor eventual, desconectada, y muchas veces convencional"[25]. Las tres funciones de la universidad sólo pueden explicarse en

[23] *Ibíd.*, p. 9
[24] *Ibíd.*, p. 9
[25] Cfr. *Ibíd.*, p. 10.

una genuina colaboración entre los centros universitarios. Con estos comentarios Polo reafirma que en la universidad –desde la perspectiva microsociológica– se da un modo de ser que es similar a la persona humana. En efecto, una universidad, un centro universitario, es abierta, pues no se entiende sola.

Polo ha explicado en varias oportunidades que los tres agentes del cambio social son la *familia*, en la que se desarrolla la persona humana, la *universidad* y la *empresa*. Estas tres instituciones se distinguen jerárquicamente entre sí: así la familia es la primera, luego la universidad y en tercer lugar la empresa[26]. A su vez, estas tres manifestaciones humanas se vinculan entre sí. Si observamos cómo es una familia, podremos entender con mayor claridad las claves de la universidad, y en particular la investigación en ella. En efecto, de modo semejante a como se da en la familia nos va mejor cuanto más distintos somos, pues todos los miembros aportan y suman; en una universidad es esperable que cada uno aporte su novedad, que sume al crecimiento de los saberes superiores: así se configurará lo novedoso del aporte de cada centro universitario (que es el aporte de cada uno de sus investigadores).

Lo que precede plantea "un jaque mate" a la competitividad nociva entre profesores y centros universitarios. Esta competitividad, que actualmente está vigente en la búsqueda de *rankings*, publicaciones, alumnado, etc. puede reordenarse en virtud de un enfoque de la institución universitaria en su dimensión humana y personal. Se vislumbra que el llamado por Polo 'radical del resultado' o de la utilidad conduce al parcelamiento de lo investigado. No logra enriquecerse con las investigaciones de los otros centros universitarios, sino más bien entrar en competencia con ellos; pero esto conduce a la mediocridad y a un bajo nivel de los profesores.

Dentro de un paradigma tan reductivo es casi imposible crecer, porque no se está integrado, sino disperso y en constante rivalidad. Esto en el caso de una familia se visualiza con bastante claridad, pues sería inevitable el desgajamiento y la ruptura de las relaciones familiares. Sin embargo, en muchas ocasiones no nos resulta tan claro verlo en el caso de la universidad. Menos aún en la empresa, pues en ella es usual que se enseñe que en las estrategias y la dirección de los mejores equipos de gestión es fundamental dominar los conceptos desarrollados, por ejemplo, por Sun Tzu, en su libro *El arte de la guerra*[27].

---

[26] Cfr. POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, 246. Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes de cambio de la sociedad civil, familia, universidad y empresa*, Euinsa, Madrid, 2013.

[27] Cfr. SUN TZU, *El arte de la guerra*, Ed. Mac Graw Hill Interamericana, 2009. Este es un libro sobre arte y ciencia militar china. Se considera que el texto fue escrito hacia el último tercio del siglo IV a. C. Es frecuentemente utilizado en la actualidad debido a que sus enseñanzas pueden ser aplicadas en muchas otras áreas donde está involucrado el conflicto. También encontramos libros de Management que tratan sobre el tema como una guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos modernos. Hay autores que han reescrito este libro/tratado de 2500 años de antigüedad, presentándolo más accesible al lector, adaptando su sabiduría a mundo y lenguaje de hoy. Cfr. KRAUSE, D. G. *El arte de la guerra para ejecutivos*, Edit. Edaf, 2011, Madrid o el de FICHER, E. *El arte de la guerra aplicado a los*

3.1.2. LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA O EXTRAUNIVERSITARIA

Consideremos cuál es el problema de la investigación y, en particular, en ciencias positivas, pues "la investigación aplicada se ha salido fuera de la Universidad"[28]. Esta situación se ha dado por varias causas, pero una importante es que al perderse el sentido de universidad en sentido macrosocial, se hace casi imposible sostener, económicamente, la investigación. La disyuntiva planteada es crucial y también las consecuencias de tener a la investigación como actividad extrauniversitaria (desde la perspectiva de la universidad y también de los investigadores). Ante a esta cuestión Polo escribe que "aparece un nuevo dilema: o superamos la identificación de la Universidad con los centros universitarios –como vengo proponiendo–, o debemos concebir y organizar la investigación como una actividad extrauniversitaria"[29]. Polo da cuenta de cómo su visión macrosocial de la universidad responde a las claras a un sentido unitario del saber. Para el desarrollo de la investigación no son suficientes los centros universitarios empleándose en solitario. Queda claro que una universidad –como unidad microsociológica– no puede ser poseedora de toda la verdad, y además plantea que la investigación allí es como una labor casual, adventicia, desacoplada, y muchas veces con expectativas de poca altura[30].

A la vez, Polo plantea la cuestión de las investigaciones como actividad extrauniversitaria, tema que describe en el siguiente párrafo. Lo alentador y desafiante, al actual *status quo*, es considerar que la universidad, desde la perspectiva macrosociológica, interpela a los centros universitarios a vincularse, para así poder ella cumplir con su función de investigación. Para esto es necesario que el paradigma de cooperación en la búsqueda de la verdad, el trabajo en redes, sea el marco de investigación que se alienta desde todos los centros universitarios. Pero Polo advierte que la coyuntura en la que se encuentra la investigación es tan débil que si no se logra superar la cerrazón de miras en la que ha caído, la investigación será extrauniversitaria. Este fenómeno se está visualizando cada vez con mayor énfasis en la actualidad, pues grandes sumas de dinero de diversas empresas son destinadas a instituciones que se dedican a la investigación[31].

---

negocios, apuntes estratégicos para una empresa exitosa, Edit. LEA, 2012, Argentina. Es también otra versión "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu, con sus comentarios y sus anotaciones. Se mantiene la constante en relación a las tácticas bélicas que son explicadas a través de metáforas y ejemplos que acaban planteando un robusto documento de estrategia comercial y filosofía empresarial. Con aportes y soluciones éticas, métodos posibles y mecanismos eficientes para lograr el éxito.

[28] Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.

[29] *Ibíd.*, p. 10.

[30] Cfr. *Ibíd.*, p. 9.

[31] A este respecto mencionamos a Bill Gates, Warren Buffet, George Soros, Gordon Moore, Ted Turner o Eli Broad. Renombrados empresarios. Algunos han destinado más de la mitad de su riqueza para fines de investigación en fundaciones que llevan su nombre o la de sus colegas

De esto es lógico que se desprendan problemas de fondo como la situación en la que la "investigación es mediatizada por alguna instancia social a la que se subordine (por ejemplo, la industria)"[32]. Polo también advierte la importancia de la investigación que sirve a la industria, pero no a partir de sus necesidades o problemas "idea que hay que rechazar con toda decisión"[33]. En ocasiones hay empresarios que donan parte de sus riquezas para que instituciones y –en algún caso– centros universitarios de reconocido prestigio, investiguen sobre líneas vinculadas a temas de salud y problemáticas sociales graves. Sin embargo, aquí nuestro autor se está refiriendo a poderosas empresas que montan sus propios centros de investigación y seducen a excelentes investigadores para que trabajen allí principalmente con fines de innovación, por ejemplo, bio-tecnológica. Esto ha favorecido problemas bastante relevantes a nivel de patentes de invención vinculadas con avances en farmacia, en accesibilidad a recursos que pueden facilitar la educación, etc. Temas de gran actualidad, pero que su problemática excede esta tesis[34].

El firme rechazo de esta opción se funda en motivos claros. Por otro lado no se busca desalentar el trabajo en equipo entre la universidad y la empresa, pero sí la dependencia. Si la investigación es extrauniversitaria, la universidad quedaría reducida a una actividad de docencia como simple continuación de ciclo intermedio escolar. Más aún, Polo indica que en esa tesitura la actividad docente y de transmisión quedaría empobrecida: profesores que repiten sin más una serie de cuestiones, sin ahondar constantemente en la búsqueda de más verdad. Por eso nuestro autor indica que se daría una situación en la que un "profesor aislado de la investigación es una inteligencia amortizada, que se queda atrás rápidamente"[35].

En este punto es interesante la coherencia con la que Polo plantea toda la vida universitaria desde la persona humana. Si, efectivamente, el docente universitario como persona está llamado a un crecimiento en su actividad, ¿cómo podría ocurrir este crecimiento cuando su actividad es totalmente anodina, falta de sentido? Si el hombre es un 'perfeccionador perfectible', o también 'un solucionador de problemas' –expresiones acuñadas por Polo–, la pregunta es cómo podrá resolver el docente su aludido déficit. La respuesta es: buscar más verdad; y esta búsqueda no es más que la investigación. Por lo tanto, si esos docentes renuncian a investigar, están obturando la solución a su problema.

---

empresarios. Son sumas de dinero que se destinan a investigar cómo erradicar la malaria en el mundo y otros importantes temas cruciales a nivel global.

[32] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.

[33] *Ibíd.*, p. 10

[34] Recomendamos el estudio editado por la Oficina Europea de Patentes y Marcas, en el año 2012: ¿Patentar a vida? Normas y usos europeos para patentar invenciones biotecnológicas. Online obtenido 3 de febrero de 2015. http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/Folletos/FOLLETO_2_PATENTAR_LA_VIDA/017-12_EPO_biotecnology_web.html

[35] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.

Polo indica que "el (profesor) universitario no es simplemente un profesional más que estudia para conseguir luego unos resultados con sus estudios, resultados que son extrauniversitarios y en esto conviene meditar y sacar consecuencia"[36]. Por eso, también plantea que un investigador que esta fuera del entorno de la universidad es un problema insoluble, pues la investigación, "por sí sola, no determina un acabado perfil profesional no social"[37]. Nótese como remarca nuevamente que la investigación es una función muy importante en la universidad, pero que no puede darse aislada, sino que las tres funciones –*investigación*, *transmisión* y *extensión*– deben darse en una vinculación tal que una auxilie a otra a crecer.

Las agudas apreciaciones polianas demuestran el profundo conocimiento que tenía de la vida universitaria, de los investigadores, de los docentes. También cómo había reflexionado sobre esta institución. No sólo plantea uno o varios problemas o dilemas, sino que intenta brindar cómo enfocarlos para descubrir su índole. Añade, además, que aquellos investigadores talentosos que investigan en las empresas estarían introduciendo "una dualidad antifuncional. Esta separación plantea una opción profesional forzada y sin ventaja práctica alguna"[38].

A nuestro entender Polo se refiere aquí a la dualidad funcional universidad-investigador y a la dualidad antifuncional empresa-investigador. Lo que surge de esto es que si la empresa, según Polo, se ha de entender de un modo dinámico, es decir, como una organización en proceso, en marcha, pues es la organización de la acción humana que maneja los medios, las instalaciones, es porque es una reunión de personas con un común proyecto productivo de productos culturales. Así se puede evidenciar la colisión antifuncional, pues si la universidad se dedica prioritariamente al conocimiento, a la búsqueda de verdades superiores, no exclusivamente al beneficio práctico, porque no es la *praxis* la que crea la verdad teórica, sino que es la verdad la que ha de servir de cimiento a la *praxis*, entonces inevitablemente la investigación en una empresa sólo se podrá referir a investigación aplicada de corto plazo y sin un intento de búsqueda de la verdad y bien común. El investigador habrá mutado su tarea específica por otra que parecería necesitar otra denominación.

Además, Polo advierte que en esa coyuntura es perjudicial el deterioro que se daría en la institución universitaria y para la investigación misma, porque se deterioran quienes realizan esas actividades y la misma actividad de búsqueda desinteresada de la verdad, y, en particular, la vida de un investigador, por ser propio de su índole la búsqueda de más verdad, la vida teórica. Parece conveniente incluir aquí un párrafo que hemos entresacado de una conferencia inédita que Polo pronunció a profesores en 1990: "De ahí que haya dos dimensiones de la vida: la vida práctica que es buena y la vida teórica que es mejor. La vida práctica sirve a la vida teórica. La vida teórica tiene carácter de fin. El fin de la vida humana está en la contemplación. Lo que tiene carácter de

[36] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 17.
[37] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.
[38] *Ibíd.*, p. 10.

fin es un *a priori*. La vida teórica es algo que se aleja, que se aísla de la vida práctica, pero sólo por la teoría se hace posible la práctica… La teoría es la dimensión más alta de la vida humana. La vida práctica depende de la teoría. El carácter final de la teoría es que ella no sirve para nada. El que la verdad no tiene carácter útil no quiere decir que sea inútil. Es preciso algo que supere lo útil: la verdad. Es necesario una vida que trate de alcanzar la verdad. Hay realidad parcialmente útil. El saber es el modo como el hombre se hace con la realidad. Todo lo que tiene carácter final es una acción liberadora… En la vida teórica el hombre se pone en relación con lo que hay de más permanente en la realidad. Según lo cual se hace sólida la vida, se hace autárquica… Es imposible la clarividencia entera en la práctica, es imposible detenerse. La práctica es inestable. La sabiduría práctica tiene que hacerse desde la vida teórica, de otro modo es imposible. Lo útil, lo contingente, es lo que ofrece la realidad en tanto lo es y no, por tanto es una pseudo realidad. La teoría no es sólo la constatación, el tomar noticia de algo. La verdad de la realidad es eterna. El momento aprehensivo de la realidad no es lo único. Una vez encontrada la verdad, el hombre puede movilizarse a favor de la verdad de diferentes modos"[39].

3.1.3. SOBRE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS

En torno a este punto Polo plantea la evidente insuficiencia de los centros universitarios para la investigación. No es posible ni tampoco parece eficiente una dispersión en la inversión de recursos. Esto es una regla básica de sentido común que puede comprenderse en un marco de sana concentración (que no centralización) para aplicar los recursos a nuevos proyectos y de complementariedad entre centros universitarios. Es entendible que también se ha de tener en cuenta que desde el punto del alumnado sí será necesario tener opciones de centros universitarios con investigación diversa que respondan a los criterios territoriales.

Escribe Polo que "los laboratorios, las bibliotecas, etc., de las universidades están implicados en una tarea previa a la investigación estricta y que ha de medirse por el nivel mental y de conocimientos de los alumnos. ¿Habrá entonces que excluir a los centros universitarios de la investigación? Ciertamente, no. Lo que hay que desechar es la pretendida autonomía de tales centros al respecto. Para que en ellos sea posible la investigación es preciso integrarlos en un plan, dentro del cual cada uno cultive un aspecto o sector sin mengua de la conexión de conjunto que se requiere para alcanzar metas congruentes con la situación actual de la cultura científica. La importancia y envergadura de la parcela encomendada dependerá de la capacidad real de cada centro, que no es igual en todos"[40].

---

[39] POLO, L., "Acción y contemplación", Conferencia a profesores de la Universidad de Piura, 1990, p. 3.

[40] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 11.

En estos párrafos el autor introduce la necesidad de la colaboración y la interdisciplinariedad a nivel inter-centros universitarios, a la complementariedad, etc. Esto requiere de una magnanimidad y conciencia de que se está en la búsqueda de algo por lo que vale la pena jugarse la vida. El trabajo en equipo, interdisciplinario e inter-centro sin duda no es sencillo; sin embargo, las diferentes funciones coordinadas, vinculadas sistémicamente, hacen que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Nótese que este artículo está escrito en plena revolución estudiantil, años 68-70. Es interesante recordar esto porque el autor siempre trata los temas con hondura y superando por elevación lo coyuntural. Se considera que esto es algo que se debe destacar, pues los supuestos básicos que Polo plantea para enfocar los problemas de la universidad no son coyunturales, sino que apelan a lo permanente de la persona, y en este caso de la universidad, como manifestación humana.

Polo vuelve a insistir en que a pesar de que no todos los centros universitarios podrán "sumar" en partes iguales, lo que interesa es que todos sumen en sus distinciones. Agrega que es menester tener en cuenta que habrá distintos centros de investigación con temas similares, pero en zonas territoriales diversas para dar posibilidad a los alumnos. También hay temas de investigación específicos que se vinculan a cuestiones geográficas, o de posibilidad de infraestructura, etc. pero que al complementarse con otras investigaciones en otras zonas geográficas, etc. "vinculados todos" ayudan en orden a la investigación y a la búsqueda de la verdad.

En los párrafos siguientes se nota que Polo es muy agudo en su apreciación respecto de los posibles conatos o grupillos de elites, no propios de quien busca la verdad y de quienes experimentan el gozo en el hallazgo de las verdades que nos salen al encuentro al buscarla. Su descripción es, por demás, clara "Debe evitarse la proliferación de conatos investigadores, que no culminan en resultados importantes, y que dan lugar a la aparición de pequeñas 'escuelas científicas', semilleros de falsos prestigios, de rivalidades y bizantinismos"[41].

En relación con la investigación humanística Polo plantea el problema en otros términos, y llegando con firmeza al fondo. Expresa que en este ámbito el problema "a primera vista es menos grave, porque una parte de este tipo de investigación se lleva a cabo de modo personal, en pequeños grupos y con relativa economía de medios. Pero contentarse con los resultados que pueden lograrse a este nivel, sería minimalismo"[42]. Esta afirmación es congruente con su planteamiento antropológico sobre el crecimiento humano irrestricto. Agrega que "la verdad siempre encomienda nuestras indagaciones, a la par que las respalda aceptándolas, las eleva"[43].

Polo prosigue expresando que "la situación parcial y dispersa de la investigación humanística tiene que ser superada. El aislamiento de los

[41] *Ibíd.*, p. 11.
[42] *Ibíd.*
[43] POLO, L., "Palabras de agradecimiento" de Leonardo Polo con motivo de la imposición de la Cruz de Carlos III del Gobierno de Navarra, p. 226.

distintos investigadores lleva al desconocimiento mutuo, al anquilosamiento, al 'provincianismo'. No basta el trabajo de biblioteca, cuyo fruto, por lo común, son meras monografías; hace falta coordinación y lo que podríamos llamar un ámbito general de resonancia. Es lamentable la ignorancia del trabajo ajeno, que no alcanza reconocimiento ni influjo. Atrincherar la investigación en las distintas universidades es causa de disgregación y del predominio de los intereses particulares. Todos los efectos de la situación se traducen en la calidad y la escasez de trabajo, o en la desgana, el pesimismo y las inoperancias de muchos. La afición investigadora se frustra ante la falta de estímulo y la mayor rentabilidad o comodidad de otras ocupaciones"[44].

Aquí, en particular, Polo hace referencia a la investigación humanística y a cierto minimalismo, a una falta de coordinación y resonancia que consideramos que puede haber sido una de las causas de que las humanidades estén casi ausentes en la mayoría de los centros universitarios. Esto conlleva mayor parcelamiento y encierro en sí de las ciencias positivas, sin ninguna referencia ni sustrato filosófico ni vinculo unitivo.

3.1.4. LA INVESTIGACIÓN COMO PARTE DE LA ESENCIA DE LA UNIVERSIDAD

Tras la exposición de los problemas, Polo comienza a describir lo que él considera que son las consecuencias de la concepción de la función investigadora como parte de la esencia de la universidad. Explica que:

a) "La investigación debe centrarse en la Universidad y organizarse de un modo unitario"[45];
b) "Por lo mismo hay que establecer una vinculación del personal universitario con la investigación, que le permita liberarse de su propia universidad y conectarse con la organización unitaria"[46];
c) "Ello puede instrumentarse con los derechos y deberes oportunos"[47];

Esto, sin duda, tiene consecuencias que Polo mismo considera, no sin antes delatar a los profesores universitarios que aumentan la importancia de una investigación y que no traspasan sus centros universitarios ni se integran dentro de un plan general de investigación. La salida sería:

a) "traspasar su adscripción a los centros universitarios, e… integrar… un plan general de investigación. Porque el investigador puro es una figura incompleta y como grupo separado del resto se reduce a una actividad sin utilidad práctica alguna"[48].

Para ello, Polo recomienda:

b) "La conveniencia de abrir el acceso de los profesores a la investigación y el de los investigadores a la universidad"[49].

---

[44] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 11.
[45] *Ibíd.*, p. 12.
[46] *Ibíd.*, p. 12.
[47] *Ibíd.*, p. 12.
[48] *Ibíd.*, p. 12.
[49] *Ibíd.*, p. 12.

c) "El estatuto del investigador debe ser estrictamente universitario"[50].

Tras presentar estos seis *ítems* Polo recuerda que conviene evitar que los centros universitarios ofrezcan "una rigidez –en lo organizativo– incompatible con la fluidez de las investigaciones y su estatuto correlativo"[51], pues "si la autonomía administrativa de las universidades los trasforma en cotos cerrados y aumenta su aislamiento, está claro que el problema sería insoluble o la investigación se haría imposible"[52].

Para lograr llevar a cabo esta función, que es parte de la esencia de la universidad, Polo plantea "la existencia de una instancia universitaria, que coordine la investigación"[53]. No es posible que sea un centro universitario, pero sí una instancia universitaria que sería "una aplicación estricta del sentido de lo unitario de la universidad"[54]. Reconoce que esto implica romper esquemas, pero claramente lo ve como un supuesto básico para enfocar los problemas de la universidad, el cual ofrecerá resistencia por no ser convencional, ya que no es "con el que acostumbramos a enfocar y percibir la universidad"[55].

El esquema que se tiene lo describe como "predominantemente visual o imaginativo (los edificios, las clases, los bedeles, los alumnos, las asignaturas, los libros de textos, la dedicación del profesorado, los pagos de matrícula, los sueldos y las algaradas)"[56]. Polo califica este modelo como carente de precisión conceptual, porque nos vincula de un modo disfuncional y "nos ata con exceso a lo concreto e impide una interpretación objetiva, libre y ambiciosa, del hecho universitario en su esencia"[57]. Aquí es oportuno detenernos, pues entendemos que ahondar en lo que Polo nos quiere indicar con una interpretación objetiva, libre y ambiciosa del hecho universitario en su esencia podría brindarnos claves para el esclarecimiento de todo lo que se viene desarrollando. En efecto, "tal esencia –añade Polo– es lo que está en juego, porque es lo decisivo, la necesidad de organizar la universidad en orden a la función investigadora responde a la consideración de su esencia, no a un esquema visual. No hay criterio válido con que acometer la reforma de las universidades mientras no se logre una radical renovación de las ideas acerca de la universidad"[58].

3.1.5. El saber superior como producto inexorablemente abierto al futuro

Nos parece que la explicación clara de este punto se desprende de lo que Polo planteó varios años más tarde en Piura, en su publicada conferencia sobre *El profesor universitario*. Allí sostiene que lo que alimenta la enseñanza

[50] *Ibíd.*, p. 12.
[51] *Ibíd.*, p. 12.
[52] *Ibíd.*, p. 13.
[53] *Ibíd.*, p. 13.
[54] *Ibíd.*, p. 13.
[55] *Ibíd.*, p. 13.
[56] *Ibíd.*, p. 12.
[57] *Ibíd.*, p.12.
[58] *Ibíd.*, p. 13.

universitaria es la investigación, como ya se ha reiterado. Por eso la universidad tiene como producto el saber superior. De tal modo que la universidad no es sólo una cuestión vinculada con la enseñanza, sino que el saber superior es la cumbre del saber heredado, pero lo heredado nunca está terminado, sino que hay que continuarlo. El saber es incrementable justamente desde su cima. "¿Cuál es el producto de la universidad?, ¿Qué bien aporta la universidad a la humanidad, a la sociedad en general? La respuesta es taxativa. Lo que la Universidad aporta a la sociedad es el saber superior. Corresponde a la universidad el desarrollo del saber superior. En este punto conviene evitar confusiones"[59]. Polo explica que cuando su producto no es el saber superior, sino que más bien constituyen un último nivel de la enseñanza, la universidad sería algo así como una continuación de la pirámide educativa, un último escalón o un último nivel. Pero no es así, porque entre esos niveles no hay una continuidad. No se trata solamente de un problema de jerarquía, es algo mucho más serio: "La universidad tiene como producto el saber superior. El saber superior no es simplemente cuestión de enseñanza. El saber superior se caracteriza porque por una parte es aquello a lo que se ha llegado en la larga y fecunda acumulación del saber logrado a lo largo de la historia. El cultivo del saber es característico, sobre todo, de la cultura occidente"[60].

Esta es la razón por la que Polo enfatiza que el saber superior "está inexorablemente abierto al futuro, es decir tiene que ser incrementado"[61]. Este saber superior es el producto –el primario y esencial– de la universidad, y son los profesores universitarios quienes están a cargo de él, porque son los productores en la universidad[62]. Esta es una tesis poliana muy taxativa, porque si no hay una búsqueda de verdades superiores, no hay universidad. Esto implica que los profesores universitarios no funcionan "sólo con un saber adquirido, no se limitan a administrar el saber, a impartirlo"[63]. De no ser así, lo que estaría frente a nuestros ojos es una Escuela Superior, pero no la Universidad. De tal manera enfatiza Polo este punto que plantea que "si la universidad aceptara ser eso se desmoronaría, dejaría de ser universidad y los profesores dejarían de ser universitarios, serían simplemente buenos profesores en el sentido de estar relacionados con los alumnos"[64].

Ahora bien, este saber superior hay que incrementarlo y el incrementar el producto primario de la universidad, está inexorablemente abierto al futuro. Esa característica del universitario la ha cumplido Leonardo Polo en su propia vida y en su doctrina filosófica. Con frecuencia se ha descrito su pensamiento como una filosofía siempre abierta, esperanzada y vertida hacia el futuro:

---

[59] POLO, L., *El profesor*, p. 17.
[60] *Ibíd.*, p. 18.
[61] *Ibíd.,* p. 14.
[62] Cfr. *Ibíd.*, p. 14.
[63] *Ibíd.*, p.18.
[64] *Ibíd*.

"Encontrar la verdad no es terminal, sino que despierta una inspiración"[65]. La inagotabilidad de la verdad impide el estancamiento, el desencanto, el afincarse en el pensamiento débil o la detención exclusiva en miradas retrospectivas a la historia del pensamiento[66]. Consideramos que esto es lo que explica por qué Polo entiende la investigación, la búsqueda de las verdades superiores como esenciales a la universidad. Por lo tanto, resolver cómo ha de ser esta investigación y quienes la llevan a cabo no es un tema menor, sino crucial.

Por lo que llevamos dicho queda claro que Polo no plantea extender el saber superior, entendiendo por 'extender', la dispersión inconexa, sino incrementar ese saber superior, y "es que existe una cosa que se llama la *res pública scientiarum*, la ciencia es una cosa pública"[67]. Y aclara que "en la *res publica scientiarum* siempre hay un más, un incremento"[68]. Por eso, "el saber superior se comunica, el saber superior se publica. Se publica con un simple requisito: *Copyright*. No se puede plagiar. Pero dicho rigurosamente no existe propiedad intelectual porque el destino de lo que uno sabe es que lo sepan otros: los interlocutores"[69]. Polo dirá que "hay que aspirar a entrar en la *res pública* universal. El saber es *res* común de quienes lo cultivan, no de los otros. No de la universidad sino de todas. Si esto no se tiene en cuenta, si esto no constituye el fondo, el despliegue vital de un universitario, se estropea la actividad docente, pues se enseña a gente que no sabe nada del saber que se cultiva en la universidad"[70].

Todo lo que hemos incluido de dicha conferencia del año 93 está claramente incoado ya en su escrito de 1969; es interesante saber que este trabajo previo está en sintonía con el posterior, también porque el primero fue redactado en Europa y para España –podríamos decir– mientras que el segundo lo fue en Perú y de cara a las universidades o centros universitarios de los países en desarrollo de Latinoamérica; sin embargo, a pesar de los diversos escenarios, Polo admite que hay un sustrato que hace a la Universidad: se trata de lo perenne, lo que se mantiene y que va más allá de las cuestiones y dificultades coyunturales o geográficas, o de culturas diferentes.

En relación a la organización de la investigación Polo remarca que "organizar la investigación quiere decir asegurar su alcance y su ritmo; quiere decir promoverla, aumentarla, mejorarla cualitativamente. Una investigación que se realiza en focos inconexos difícilmente es viable o progresiva. Una vida dedicada a tareas carentes de desarrollo interno no puede mantenerse. La necesidad de planear la investigación viene dada además por la altura actual del saber. Sólo la coordinación de esfuerzos, asegura su orientación y su continuidad y permite alcanzar su objetivo. Sin integración es imposible

---

[65] POLO, L., "La verdad como inspiración", en La persona humana y su crecimiento, Pamplona, Eunsa, 1996, p. 204.
[66] Cfr. POSADA, J.M., *La física de causas en Leonardo Polo*, Pamplona, Eunsa, 1995, p. 13.
[67] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 18.
[68] *Ibíd.*, p. 25.
[69] *Ibíd.*, p. 18.
[70] *Ibíd.*, p. 23.

afrontar la complejidad de aspectos que concurren en cualquier trabajo o investigación moderna. Los islotes quedan fuera de la línea de avance, condenados al subdesarrollo"[71].

A este respecto puede ser interesante lo que Polo indica en otro texto: "Hay que tener en cuenta que uno no siempre está en una misma fase o estadio. Nunca se puede decir que el producto universitario, el saber superior, esté definitivamente logrado. Siempre está en cierta fase. Cumplirlo totalmente es imposible en la historia. Esta es una de las razones por las que a veces el saber se dispersa, o se ramifica demasiado, las aportaciones son pequeñas y sectoriales. Por eso hemos pasado por una larga etapa de especialización; esta etapa afortunadamente se está cerrando. Ahora la interdisciplinariedad, lema todavía algo vago y sin perfiles, se impone. Lo que se cultiva en un campo tiene rendijas cada vez más amplias, el futuro está en la convergencia de los distintos saberes. Después de vivir una época de especializaciones hemos pasado a otra época de intentos de interrogación, de unidad de saber. Hay isomorfías, como ahora se dice, entre unas ramas y otras. Y además se descubre que unas completan a las otras"[72].

A nuestro parecer lo destacable es que Polo detecta con claridad que son muchas las voces que reclaman la *interdisciplinariedad*; que hay intentos para llegar a la unidad del saber. En este marco propone que el futuro está en la convergencia de los distintos saberes. Esta convergencia solamente es posible en una concepción unitaria de la universidad, que supera la visión microsociológica. Polo no deja de marcar las dificultades que siguen vigentes; señala estas:

a) la supremacía del "staff": todas aquellas actividades y recursos que están fuera de la "línea"; aunque sean florecientes no lograrán sobrevivir ni crecer si no se está volcado y se pone atención en mejorar sus modos de hacer. Se trata de poner más atención en la actividad del productor y en el productor[73].
b) en los casos de los centros universitarios del Estado puede darse la posibilidad de que este "staff" esté sometido a una burocracia estatal; esto suele dar lugar a que los docentes no acaben de tener su propio perfil, porque están supeditados a una instancia que no es universitaria. También puede suceder que exista una conexión de la universidad con lo política tal que supedite la universidad a ésta, nexo netamente perturbador[74].
c) en los centros universitarios privados el afán de lucro puede estropearlos. Pues si se fundan con esa intención, se confunde con una empresa comercial, pero el producto de la universidad no es el enriquecimiento[75].

---

[71] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 12.
[72] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 27.
[73] Cfr. POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 14.
[74] Cfr. *Ibíd*, p. 16
[75] Cfr. POLO, L., *El profesor universitario*, p. 16. Sin embargo, en el mismo texto, aclara: "El dinero es un medio imprescindible que el profesor universitario necesita para llevar a cabo, en el nivel requerido, sus tareas. El universitario no debe estar en un estado carencial, debe estar en

En este conviene indicar tres *items* que actualmente están bastante trabajados, pero que no se les da suficiente solución, porque no se otorgan correcciones de fondo; con todo, es destacable que son temas de absoluta vigencia. Es interesante agregar que el afán de lucro, de poder, etc. se visualiza también en la multiplicidad de demandas con las que la universidad se encuentra actualmente y que tiene aristas vinculadas al prestigio efímero, a los *rankings*, a la masividad en las aulas, a la exigencia de que la universidad resuelva cuestiones sociales como prioridad, o sea, a que sea una institución inclusiva –tema por demás importante, pero no el primario–, o que sea la proveedora de las empresas –cuestión que plantearemos, pero que también puede acabar clausurando los horizontes de la universidad–.

El reto verdadero es que la universidad logre convertirse nuevamente en un centro de investigación, donde haya generación y transmisión del conocimiento[76]. Las nuevas tecnologías pueden facilitar la resolución del punto que Polo planteaba. En concreto, nos referimos a la formación de Redes de Universidades, a las plataformas compartidas de Bibliotecas e investigaciones, a los Proyectos entre universidades, etc. La tecnología puede "ayudar como herramienta" a reorganizar la unidad en la investigación a nivel global. Esto podría ser una vía de solución, en la medida que pueda gestarse en el marco de esta búsqueda de 'convergencia de los distintos saberes'. Es probable que la enorme cantidad de redes que se están armando den espacio a una sana colaboración buscando verdades superiores. Es esperable que esto pueda darse, quizás comenzando por redes regionales de países, y luego ampliándolas a nuevas vinculaciones que no sean de marco territorial o continental[77]. Es ésta una línea que comienza a afianzarse, aunque es de esperar que se dé en ella una criba. En cualquier caso es deseable que una búsqueda de los saberes

condiciones de cubrir las necesidades propias, las de la familia. Pero la relación del dinero con su actividad profesional no se limita a esto. El universitario no es simplemente un profesional más que estudia para conseguir luego unos resultados con sus estudios, resultados que son extra universitarios y en esto conviene meditar y sacar consecuencia.

Hay que desligar la actividad universitaria de los poderes públicos, de los poderes partidarios. Hay que recabar la lealtad en la búsqueda de la verdad. Pero por otra parte tampoco se puede renunciar a un status necesario, reclamado por la propia dignidad de la tarea que se desarrolla y para su desempeño correcto. El dinero no es asunto central para esta profesión pero por otra parte es imprescindible, sin dinero no se puede hacer casi nada, esto es de sentido común".

[76] REIG, D., *El futuro de la educación superior, algunas claves*, en REIRE, Revista d´Innovació i recerca en Eduació, Vol. 3, Nro. 2. Universidad de Barcelona, Instituto de Ciencias de la Educación. Obtenido online, febrero 2015: http://revistes.ub.edu/index.php/reire/article/view/-reire2010.3.2327/2628

[77] No desarrollaremos sobre el trabajo en Redes de Universidades, consideramos que excede esta tesis. Sin embargo comentamos que este ha sido expuesto en el cap. 2 de la Tesis de Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones de Martino, Silvia C. En particular se ha trabajado sobre las Redes para la formación en ética y Responsabilidad Social. Cfr. Online obtenido 4 de febrero de 2015 https://www.academia.edu/7800836/Hacia_una_mentalidad_de_Formaci%C3%B3n_en_responsabilidad_y_etica_en_las_universidades_latinoamericanas. Dentro de la bibliografía citada en nuestro capítulo destacamos el libro de Castells, Manuel (ed.), La sociedad red: una visión global, Alianza, Madrid, 2006

superiores a nivel de inter-centros logre apelar a una vinculación de las disciplinas teóricas y prácticas, de manera que en este trabajo interdisciplinario en "redes", unas iluminen a las otras y no se detenga la búsqueda y el hallazgo de las verdades que orientan hacia la Verdad. De momento, lo que se visualiza es un empeño importante por formar redes sólidas, pero en la mayoría de los casos este esfuerzo parece en estado embrionario, porque se trata sólo de iniciativas particulares aisladas de ciertos docentes dentro de las universidades, más que un objetivo claro de búsqueda por parte de los centros universitarios, alentados por los Directivos de estas instituciones. Esto hace aún endeble la capacidad de vinculación, pues suele suceder que los profesores particulares dependan del dinero de fundaciones para proyectos más significativos.

Todos experimentamos la realidad –que en los años 70 anticipó Mc Luhan– de la "aldea global". El avance y la investigación en las ciencias experimentales, en tecnología, en las ciencias sociales, los canales nuevos de información y comunicación, han traspasado las fronteras, y hoy es prácticamente imposible permanecer ignorante de los conflictos y sufrimientos ajenos, por muy lejanos que estén. Sin embargo, insistimos, tanto sus usos como las redes entre centros universitarios que puedan facilitar la interconexión serán fecundos y justos si con ellos se logra reforzar la preparación intelectual, la formación ética, si se llega a atravesar de sentido humano y personal todas las disciplinas. Es imperioso encontrar la novedad en esa vinculación entre el conocimiento y lo profundamente humano y personal, lo que vincula de un modo unificante. En esta mirada humanística, personal, es donde se juega su destino la universidad. Y no podemos olvidar que con la universidad también se juega su destino la sociedad misma.

La universidad parece carecer, en muchos casos, de la capacidad para acertar en la gestión de lo nuevo. Esto es curioso y paradójico, pues ella es quien estudia, investiga; es ella quien es real y profundamente novedosa, y quien hace las 'grandes preguntas' sobre la persona humana y el cosmos. Pero como se encuentra interpelada por distintos actores sociales reacciona –mejor o peor– a los requerimientos externos, aunque habitualmente sin una mirada de largo alcance, es decir, sostenible en su propia gestión. Especialización, preparación de profesionales aptos para los requerimientos laborales, etc., parecerían llegar a niveles de exigencia y saturación tales que le dificultan detenerse y reflexionar sobre su propio camino. Al respecto comenta Quintana que, en el Manifiesto de Profesores e Investigadores Universitarios (2005) contra las propuestas de la Comisión Europea de Educación Superior (EEES), éstos plantean la preocupación de que con el argumento de que la formación ha de atender a las demandas sociales que comentamos, se haga una interpretación reduccionista de la sociedad, y la universidad quede como un mero intermediario que provea a las empresas, al mercado laboral. Más aún, plantean la preocupación de que "termine gestionándose la universidad a modo de una empresa, lo que de hecho implica concebirla como un negocio del sector de servicios, al tiempo que el conocimiento se convierte en una mercancía y, los

alumnos, en clientes"[78]. Resulta interesante esta mirada porque, efectivamente, la percepción generalizada es que la degradación de la universidad se da porque se ha convertido en una pieza más del sistema económico y productivo. Incluso se habla de la universidad como de un elemento dinamizador del mercado. Por eso es importante resaltar que la universidad ha de estar –sin lugar a dudas– al servicio de la sociedad, siempre que la sociedad no se entienda sólo en términos de mercado. En este sentido, lo que Polo indica –y que recogemos a continuación– tiene especial actualidad. Una consideración especial merece la investigación aplicada a la sociedad y que ésta exige 'a través de la instancia industrial'. Por otra parte, el simple funcionamiento de la industria despuebla la universidad y se lleva a sus mejores graduados. Ahora bien, ¿debe organizarse la investigación a remolque de la industria? Esto equivaldría a cortar la investigación, pues ni ésta ni la universidad pueden subordinarse a las directrices de la industria. En este punto hay que llegar a una solución de cooperación y equilibrio, que asegure la reciprocidad entre ambas instancias sociales[79].

---

[78] QUINTANA, J. M., "Propuesta de una pedagogía humanista", *Revista Española de Pedagogía*, 2009. Obtenida online 08/09/2011 http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?-vid=3&hid=11&sid=f8cae463-ecbf-4391-9c58-1830f6180988%40sessionmgr10

[79] Un ejemplo de estos modelos que están implementándose podrían ser los Parques de Investigación. Uno de ellos –entre muchos que hay en el mundo con características similares- es El Parque Austral, un espacio para la radicación de empresas e industrias tecnificadas que buscan un entorno innovador, con alta tecnología y estrecha vinculación con el mundo académico. Impulsado por la Universidad Austral y desarrollado por Taurus, el Parque Austral ofrece a las compañías la posibilidad de instalar laboratorios y oficinas en espacios alquilados o construir edificios corporativos y plantas productivas en predios urbanizados. Está emplazado en el Campus que la casa de estudios tiene en el área de Pilar, junto al IAE Business School, al Hospital Universitario Austral y al edificio donde se dictan todas las carreras de grado.

Las empresas e instituciones que eligen el Parque Austral pueden acceder a beneficios fiscales de nivel provincial y municipal, descuentos en los programas de grado y posgrado de la Universidad Austral y el IAE Business School y en el Plan de Salud del Hospital Austral.

El crecimiento constante del número de empresas y el potencial de desarrollo del emprendimiento, con capacidad para albergar 90 compañías en sus 27 ha., convierten al Parque Austral en una opción diferenciadora para quienes buscan producir e innovar en un ambiente natural de inmejorable belleza. Cfr. http://www.parqueaustral.org . Hay como éste, cercanos a universidades, otros parques científicos y tecnológicos, que en algunos casos son alentados por empresas y en otros por Fundaciones de Empresas.

La definición de 'parques científicos y tecnológicos' incluye multitud de componentes. Según la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE): "El Parque Científico y Tecnológico es un proyecto, generalmente asociado a un espacio físico, que: Mantiene relaciones formales y educativas con las universidades, centros de investigación y otras instituciones de educación superior. Está diseñado para alentar la formación y el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento y de otras organizaciones de alto valor añadido pertenecientes al sector terciario, normalmente residentes en el propio parque. Posee un organismo estable de gestión que impulsa la transferencia tecnológica y fomenta la innovación entre las empresas y organizaciones usuarias del Parque".

Los componentes básicos de un parque científico, por tanto, son: incubadoras de empresas, infraestructuras adecuadas para el desarrollo de empresas en las incubadoras, acuerdo con una o más universidades, herramientas de gestión empresarial para la gerencia y la administración de las

Si la organización de la investigación se lleva a cabo al margen de la universidad, se despeja el tema de la libertad universitaria de toda su trascendencia[80]. Podemos considerarla como empresa; así la universidad tiene como objetivo el descubrimiento de las verdades superiores. Es la punta de lanza del saber superior. Su fin primario no radica en la docencia, pues ésta sólo se da con calidad si se posee el saber superior y en la medida en que se tiene. Tampoco es su fin directo la mejora de la sociedad, porque este fin y el precedente se consiguen como consecuencia de alcanzar el primero: "es claro que también la universidad es una empresa, porque produce valor añadido. El valor añadido de una universidad es el incremento del saber de profesores y alumnos. Si para un profesor estar en una universidad no significa saber más al terminar un curso de lo que sabía al empezarlo, ese profesor ha 'desempresarializado' la universidad. La vida teórica garantiza la mejoría de la vida práctica porque, tras los descubrimientos, ofrece instrumentos para mejorar las condiciones de vida. La verdad debe guiar a lo útil; no es lo útil lo que debe marcar el fin de la verdad, porque ésta –según el decir de Polo– no tiene sustituto útil. El saber promueve ineludiblemente el desarrollo social; en cambio, "el desarrollo práctico no favorece necesariamente el incremento del saber"[81].

---

empresas del parque como puede ser el capital semilla (capital que financia a empresas que se encuentran en sus etapas iniciales y suponen un alto riesgo).

Algunos expertos diferencian al parque científico del tecnológico. Según éstos, mientras el parque científico está más ligado a la universidad e impulsa empresas *spin-off*, el parque tecnológico está más enlazado con el sector privado y en él se instalan, generalmente, empresas ya consolidadas.

También los parques científicos se diferencian según el modelo utilizado para su implantación. Por un lado, el modelo americano ofrece mucha conexión con la universidad; por otro, el europeo supone una lejanía física y funcional con respecto a las universidades. Estos últimos se constituyen como grandes polígonos industriales.

La Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE), por ejemplo, es una pieza clave del Sistema de Ciencia - Tecnología - Empresa de este país. Sus miembros son parques científicos y tecnológicos que están ubicados en 17 comunidades autónomas diferentes. Cada día más, las empresas e instituciones que en ellos se ubican son el mejor referente del sistema de innovación español.

La diversidad de los promotores de estos parques (comunidades autónomas, ayuntamientos, universidades, empresas privadas y públicas) hacen que la APTE sea una red de la innovación que trabaja en red. http://www.apte.org/es/

[80] Cfr. http://www.templeton.org/ En este caso, la Fundación Templeton, sirve de catalizador filantrópico para el impulso de aquellos descubrimientos relacionados con las grandes cuestiones de la vida. Estas cuestiones abarcan desde la exploración de las leyes de la naturaleza y el universo, hasta la indagación acerca de la naturaleza del amor, la gratitud, el perdón y la creatividad. La visión nace del compromiso de Sir John Templeton con la investigación científica rigurosa y el conocimiento académico relacionado. El lema de la Fundación, "Qué poco sabemos, qué ganas tenemos de aprender", ejemplifica el apoyo a una investigación abierta y libre de prejuicios, así como la esperanza de contribuir al progreso de la humanidad a través de descubrimientos verdaderamente relevantes. Principalmente financia proyectos que son llevados a cabo por investigadores de todo el mundo, y se presentan para trabajar interdisciplinariamente.

[81] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 310.

Encontrarse consigo significa para la universidad encontrarse con esa comunidad de buscadores de la verdad. Pero podríamos preguntarnos de qué verdad; en primer lugar, de la verdad sobre el hombre. En definitiva, se trata de dar con la respuesta a los grandes interrogantes sobre el hombre. Sigue siendo –una y otra vez– *el hombre en busca de sentido*, como lo expresaría Víctor Frankl, la clave de la verdad. La universidad se debe presentar –a pesar los avatares reales que está atravesando y a pesar de que algunas universidades realmente no lo sean– como el ámbito propicio para que el hombre busque las respuestas a sus grandes interrogantes. Por eso resulta interesante la descripción que hace Bloom cuando alude a la desorientación que tiene la universidad, que parece buscar egresados especializados y exitosos, y no egresados sabios[82].

Para acabar este epígrafe, consideramos relevante destacar una cuestión que parece estar marcando y condicionando la situación actual del hombre: el mismo hombre se ha vuelto contra sí, y por eso nos enfrentamos a un hombre que teme al propio hombre, una humanidad que teme a cada uno de los que la integra. ¿Qué fenómeno ha marcado así al ser humano? A nuestro parecer, lo que encontramos es el inminente peligro que experimenta el hombre en relación a la posibilidad de la autodestrucción científica: nuclear, genética, atómica. El avance científico, la "investigación", nos ha conducido al borde de la autodestrucción. ¿Cómo rehacernos como miembros de una sociedad? ¿Cómo recuperar la confianza? ¿Cómo lograr que toda contribución al progreso científico-tecnológico se convierta en un punto de apoyo para la reafirmación y el desarrollo de la persona humana?

Es aquí en donde entroncamos con el planteamiento antropológico de Polo, el cual nos brinda el marco teórico adecuado para la solución. La universidad, tiene un compromiso con la sociedad, y es el de otorgar un saber superior. Este saber es lo que llega de una larga y fecunda acumulación de saber logrado en la historia y en las instituciones. Se trata de un saber heredado que nunca está terminado, un saber que necesita incrementarse. En este sentido, la universidad se presenta como la institución que presta a la sociedad como fin primario algo que no es productivo ni útil, sino un fin que busca, a lo sumo, incrementar el bien común virtuoso de los ciudadanos y, de forma inmediata, aumentar la virtud personal de los estudiantes. Esa es la razón por la que se entiende que Polo explique que "el saber superior es lo que da el carácter universitario a la universidad. Esto es su docencia, su investigación y su extensión… La universidad necesita recuperar su carácter de comunidad de investigación… La universidad, antes que nada, es una comunidad de investigación que no busca almacenar datos o repetir hechos sino algo más vital: crecer en el saber"[83].

[82] BLOOM, A., *El cierre de la mente moderna*, Barcelona, Plaza & Janes, 1987, p. 126.
[83] POLO, L., "La institución universitaria", p. 37.

3.1.6. EL INVESTIGADOR, LA CLAVE DE LA SOLUCIÓN DE LA CRISIS

Lo que se aprecia es que para recuperar este carácter de comunidad de investigación, la universidad, que no está pensada para reemplazar las carencias de los otros niveles educativos, necesita volcar toda su atención y capacidad para mejorar sus modos de hacer lo que le es propio: investigación, comunicación y la discusión de los temas relevantes en cada momento histórico. Estos reacomodamientos son necesarios en el contexto actual de vertiginosos cambios, en los que hombre sigue siendo el mismo hombre que en contextos diferentes y manifiesta las mismas inquietudes profundas. Si no se replantea y da con la índole de la universidad, ésta no podrá sobrevivir en esta época de cambios. Lo peculiar es que los planteamientos de la universidad se han de dar en los modos de hacer y en profundizar aún más en su modo de ser, no abdicar de su esencia, sino mantenerse como la institución que busca crecer en el saber. Es justamente esto lo propio de lo universitario, su vínculo es la búsqueda y amor a la verdad teórica. Nos referimos a un saber en orden a la verdad. Efectivamente, la inteligencia humana tiene la necesidad de penetrar "hasta la verdad del mundo y del hombre"[84], aquello que buscamos y anhelamos primordialmente.

En un ámbito así se puede dar un encuentro del hombre consigo y con los demás. Cuando el hombre descubre o redescubre que la búsqueda de la verdad le conduce a estar unido a otros en algo común, se reencuentra con la confianza. Escudriñar en esa verdad que trasciende a quienes la buscan, en una comunidad que trabaja interdisciplinarmente, que busca algo que le sobrepasa, que está más allá de sí, que procura unir a otros en este empeño, torna el temor en anhelo compartido y en confianza.

Comenta Llano que para que la inteligencia logre encaminar –a través del uso de su libertad y su capacidad de acceder a la verdad– el curso de los acontecimientos, "es preciso que las instituciones académicas, culturales y científicas, sean capaces de asimilar lo nuevo, captar su radical dimensión antropológica y ética, integrarla en el modo de pensar propio de un humanismo que no es meramente añorante o restaurativo"[85]. Aquí entronca el verdadero hallazgo: es el hombre quien debe descubrir que los avances y medios tecnológicos o científicos son, eso mismo, mediales para el logro de fines; pero no son la técnica o la ciencia las que definen a la persona humana.

La persona se descubre como ser libre, abierto, buscador de la verdad, del bien, lo bueno y lo bello. Por eso, la universidad, al reencontrarse con su alma, podrá reencontrarse con la novedad de la persona misma, con el sentido más profundo de su ser personal y de su esencia, y con sus inquietudes, sus temores y sus esperanzas. Cuando la persona se encuentra consigo y se descubre abierta a los demás, libre, con sentido, en un ámbito o comunidad, se convierte en buscador de la verdad, una verdad que le lleva a trascender. Y así, redescubre

---

[84] ORTEGA Y GASSET, J., *Obras Completas,* 1ª ed., Madrid, Alianza Editorial, 1983, p. 186.

[85] LLANO, A., "Repensar la universidad", en *La Universidad ante lo nuevo*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2003, p. 17.

el alma de esa institución –la universidad– en la que es posible que aquello suceda.

Profundizar en la enseñanza sobre la persona y el sentido de las acciones humanas, su libertad y la correspondiente responsabilidad: la bondad o maldad de las acciones, es decir, la moral o ética, sea en la disciplina que sea, es –por todas estas razones– una tarea específica de la universidad. Porque, en definitiva, se está frente a la cuestión de que todas las manifestaciones humanas, están atravesadas de sentido personal y humano o despersonalizadas y deshumanizadas.

Parece interesante actualizar aquí la recomendación de la UNESCO sobre respetar "la obligación del investigador de basar su labor en una búsqueda honrada de la verdad"[86]. En ese mismo sentido, Ibáñez-Martín afirma que "sólo si se admite que hay una verdad que puede ser descubierta, con todas las limitaciones que se quiera, tiene sentido pensar en que hay un bien común que nos une socialmente, por encima de todas las presiones interesadas que puedan darse"[87]. Se entiende que esto no implicará nunca la habilitación de las personas a eliminar a otras en nombre de esta verdad. Por el contrario, se trata de llegar al auténtico diálogo universitario, en el cual hay una libre comunicación unida al deseo y la conciencia de que el otro es importante y quiero oír sus razonamientos, y deseo ofrecerle ayuda para reflexionar juntos.

"Si la persona es co-persona, y en la filosofía la persona está enteramente comprometida, el pensador que lo es de verdad piensa con. Puede que muchos no le comprendan ni le sigan, pero sí algunos. Los grandes pensadores nunca han sido suficientemente reconocidos por sus contemporáneos. Se diría que no escriben para su siglo, sino para los venideros. Se adelantan al futuro. Indicios de esa vocación son el jugarse la vida por la verdad; sostener que la verdad es capaz de solucionar ('salvar', dicen algunos) la existencia humana; saber que buscar la verdad es encontrarla; no tender a crear una brecha de separación radical entre la verdad natural y la revelada, en rigor, entre la filosofía y la teología… Pensador es el que centra la atención; por así decir, el que no puede hacer dos trabajos a la vez, aunque en uno se trate de leer un libro y en el otro de escribir una carta. Esta actitud no es sencilla de adquirir, y además, cuesta mantenerla, hasta el punto de que hay quien ha dicho que cualquier otro trabajo respecto de pensar es descansar. Pensar es mirar de frente a la verdad, actitud no demasiado frecuente, pues la verdad compromete personal y socialmente… Quien descubre la verdad sobre un punto está seguro. La inseguridad, en cambio, caracteriza a quien no se afianza en ella. La incertidumbre manifiesta que uno se conforma con cosas oídas y no esclarecidas, que uno carece de

[86] UNESCO, Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior, 1997. Obtenida online 07/09/2011, http://unesdoc.unesco.org/images/-0011/001102/110220s.pdf, 33.

[87] IBÁÑEZ, J.M., "El profesorado de universidad del tercer milenio. El nuevo horizonte de sus funciones y responsabilidades", *Revista Española de Pedagogía*, 220, pp. IX/XII, 2001, p. 15.

audacia para buscar más verdad. El empresario siempre corre riesgos. Si el profesor universitario es el empresario de una universidad debe correrlos"[88].

"Evidentemente –escribe Polo– sacar (de la universidad) gente bien formada, lograr comunicarles lo que se sabe es muy importante para la sociedad, pero aun así no es eso lo primario. Lo primario es incrementar el saber superior. Eso se podría decir también así: si una parte de la tradición universitaria va a la sociedad, la otra parte de la producción universitaria va a la historia. A mi modo de ver esta es la parte más importante. Viéndolo así me parece que el profesor universitario puede darse cuenta de donde se ha metido, a qué ha apostado su vida"[89]. En otro texto indica que "en ese sentido, La Rábida ha producido más universitarios que ninguna otra institución; por ella han pasado estudiantes, aspirantes a titulaciones de enseñanza superior; pero este paso ha dado lugar a una trasformación: esos estudiantes han entendido que no lo eran sólo por unos años o de un modo transitorio, porque eran miembros de una institución a la que debían reforzar; en ellos las condiciones de universitarios se han remansado, se han hecho permanentes, han asimilado sus principios radicales, de acuerdo con los cuales la universidad detalla un estilo que, al imprimirse en los que pasan por ella, elimina su mera condición transeúnte"[90].

Ya hemos tratado sobre la interdisciplinariedad universitaria. Todas las disciplinas universitarias tienen como norte el hacer converger los saberes hacia las verdades superiores, en rigor, hacia la verdad. En este capítulo, vista la universidad como empresa, ya que "lo propio de una empresa es ofrecer, conviene añadir algo más, a saber, no cabe ofrecimiento sin aceptación personal. El dar es siempre segundo respecto del aceptar. Aceptar es superior a dar y ambas dimensiones conforman el amor personal. Éste es superior al conocimiento personal. Por ello, sin restar valor a lo indicado sobre el conocimiento de la verdad, sino precisamente suponiendo la fidelidad a ella –sin verdad no hay caridad–, ahora conviene añadir que la interdisciplinariedad se logra en mejor medida por medio del amor personal"[91].

La falta de interdisciplinariedad, más que un problema teórico, de jerarquía de las ciencias –que indudablemente lo es–, es una cuestión de orden superior: de aceptación personal. Ya que las personas que investigan en las diversas ciencias son superiores a tales saberes, unir a las personas entre sí es un asunto de amor personal. ¿Cuál es el mejor método para lograr la interdisciplinariedad, para que el grupo social de personas que conforman la universidad descubra las verdades teóricas más altas y, sobre todo, la personal? La solución está en la dimensión superior que conforma a la persona humana: el amor personal. Éste

---

[88] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, pp. 164-165.
[89] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 19.
[90] POLO, L., "Mi encuentro con la Rábida", pp. 760-2 Para ampliar sobre La Rábida remitimos a la Ref. 332 de este trabajo.
[91] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 337.

es creciente (a menos que libre y culpablemente la persona inhiba su crecimiento). Crecer más significa ser más persona, ser mayor apertura personal.

¿Por qué la atenencia al análisis? ¿Por qué muchos no se dejan iluminar por los saberes superiores? ¿Por qué las ciencias superiores no iluminan? ¿Por qué no se aplica el método sistémico? ¿Por qué éste tampoco es suficiente? Porque no es –tampoco los otros usados– el 'método' superior. El problema, más que en el análisis o en la síntesis, parece radicar en la persona, en lo que debería ser apertura íntima y no acaba de serlo; en lo que debería ser aceptación y es indiferencia y rechazo. De ser cierto que la universidad está en crisis, ¿no será debido a que la intimidad personal del profesor lo está? "Es claro que donde no hay aceptación sobra el dar. Por tanto, no hay que ofrecer verdades a quien no las acepta. Con todo, nunca sobra el aceptar, incluso a quienes no nos aceptan, porque denegar la aceptación es decrecer como persona"[92].

Consideramos que para cerrar este epígrafe conviene reparar en que la inagotabilidad de la verdad impide el estancamiento, el desencanto, el afincarse en el pensamiento débil o la detención exclusiva en miradas retrospectivas a la historia del pensamiento: "el saber es efusivo. Sólo en ese ambiente una Universidad se pone en marcha. Sólo así son posible los intercambios interdisciplinares. Los vacíos entre las facultades se llenan, hay interconexiones; interconexiones que han de inventar las personas. De manera que al final resulta que la Universidad es una comunidad de personas, no un simple convivir, sino estar todos de acuerdo en un mismo proyecto, en el cual todos ponen su esfuerzo, y así sale adelante. Ser universitario es incrementar el saber. Insisto, si la Universidad tiene que cumplir una función social y tiene que hacerlo, gallardamente, ese aporte tiene que ser interdisciplinario: Ciencias del espíritu y Ciencias de la naturaleza sin divorcio, sin separación. El que adquiere el espíritu universitario no lo pierde jamás, no piensa que enseñar es repetir las clases del año pasado o que estudiar es un almacenaje de datos; sino que es algo más vital, es crecer en saber"[93].

3.2. La segunda función: la transmisión del saber

En primer término, Polo explica que la transmisión del saber es una función compleja y que "de ordinario no se enfoca de manera adecuada"[94]. Nos previene frente al equívoco de cifrar "la transmisión del saber en la enseñanza"[95]. Porque "la enseñanza es el resultado de la transmisión de la enseñanza, no el núcleo de la transmisión del saber"[96]. ¿Cómo explica esto? En primer lugar, conviene considerar "que el saber acumulado existe fuera de la

[92] *Ibíd.*, pp. 337-8.
[93] POLO, L., "La institución universitaria", p. 48.
[94] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 13.
[95] *Ibíd.*, p. 13.
[96] *Ibíd.*, p. 13.

mente del profesorado, que es quien debe asimilarlo en primer término"[97]. Esta asimilación, significa comprender que el profesorado no está en posesión del saber y por eso su función no consiste en impartir un saber que ya se posee, porque el saber no es un tema resuelto. Cuando esto no se considera apropiadamente, el problema de la transmisión no se enfoca convenientemente para lograr resolverlo, sino que se oculta[98].

¿Cómo podemos aclarar esta cuestión? Remarcando que "el saber acumulado primariamente no se ensena, sino que se aprende porque goza de estatuto objetivo"[99]. No es de un sujeto, sino que forma parte de la *Universitas scientiarum*. Y, por lo tanto, la enseñanza ha de ser la consecuencia del aprendizaje de ese saber acumulado, que además se va nutriendo de nuevos hallazgos. Por eso Polo expresa que "la interpretación pedagógica del personal universitario es pretenciosa e impertinente; y entregar la cultura superior a la mera secuencia de las generaciones de docentes que aprenden unas de otras, es una grave confusión, que termina con el desvanecimiento del saber acumulado"[100].

La asimilación está en la transmisión misma, y en esa asimilación se da esa "dedicación al cultivo del saber, mostrar que la tarea en las aulas y la investigación no son ni una repetición de la… manualística ni un almacenamiento erudito, sino el comprometerse en la invención de nuevas verdades capaces de imprimir un rumbo a la historia, de incidir creativamente en la dinámica de la sociedad"[101]. Es decir, que "en la *res publica scientiarum* siempre hay un más, un incremento"[102]. Esto, evidentemente, puede plantear discusiones interminables en relación con "la idea de que la etapa de aprendizaje puede considerarse alguna vez terminada y que a partir de ese momento se está en condiciones de enseñar"[103]. Polo considera que esta consideración "es nefasta"[104]. Está claro que nadie tiene "una posesión innata del saber, pero tampoco existe ninguna taumaturgia capaz de terminar con la diferencia entre la subjetividad de la inteligencia y la objetividad del saber"[105]. Por eso se comprende que la asimilación se da a medida que se da la transmisión. Además, todas estas cuestiones ponen el foco en que "la organización de la universidad para el cumplimiento de esta función (la transmisión) ha de referirse principalmente al profesorado"[106].

A continuación desarrollaremos los puntos que Polo considera relevantes en la transmisión del saber.

---

[97] *Ibíd.*, p. 13.
[98] Cfr. *Ibíd.*, p. 13.
[99] *Ibíd.*, p. 13.
[100] *Ibíd.*, p. 13.
[101] POLO, L., "La Rábida", p. 2.
[102] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 25.
[103] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 13.
[104] *Ibíd.*, p. 13.
[105] *Ibíd.*, p. 14.
[106] *Ibíd.*, p. 14.

3.2.1. LAS FACULTADES

Leonardo Polo explica que la "existencia de las Facultades responde a la posibilidad de distinguir sectores del saber, de acuerdo con su estatuto objetivo"[107], es decir, campos temáticos. En general la agrupación de Facultades en los distintos centros universitarios o universidades concretas suele estar vinculada con una pluralidad que "obedece a exigencias geográficas y de población"[108], o sea, el criterio con el que Polo explica las Facultades, responde a la posibilidad de distinguir sectores del saber de acuerdo con su estatuto objetivo, y no coincide exactamente con lo que suele suceder en las universidades.

También es claro que "la afinidad entre Facultades que cultivan el mismo sector del saber es mayor que la conexión de las Facultades que componen un centro universitario. Desde este punto de vista, la autonomía administrativa de las universidades muestra de nuevo su ambigüedad"[109]. Con todo, el autor plantea que "el problema principal de la Facultades consiste en actualizar su concepción. Esto es en adecuarlas a la presente situación de la cultura superior"[110]. Y sugiere –en este sentido– cuatro cuestiones, a saber:

1) que hay sectores del saber constituidos hace poco tiempo que aún no tienen el rango de Facultades y que deben ser universitarios de pleno derecho[111].

2) que "algunas Facultades existentes mantienen su unidad de modo artificial"[112]. Y coloca como ejemplo una cuestión que aún sigue vigente: "Un caso claro es la Facultad de Derecho, en rigor debería ser desdoblada, por exigirlo la neta distinción de sus dos vertientes: el derecho público y el derecho privado. Es un anacronismo que las facultades de derecho tengan todavía como centro el derecho civil. Esto hace que la transmisión del saber jurídico esté desfasada y que muchos aspectos del mismo apenas se conozcan. La actual división de las facultades es prácticamente la misma que hace años sin haber tenido en cuenta la radical renovación de los saberes acontecidos en nuestro siglo"[113]. Es comprensible que cuestione esto, porque en el caso del Derecho Privado, son las personas y sus acciones u omisiones, las que se legislan; y en el caso del Derecho Público, no son personas, sino que se legisla la organización y funcionamiento de la sociedad: manifestaciones humanas, gobiernos, instituciones, etc. Por eso plantear el desdoblamiento es coherente con la noción de persona y de sociedad.

---

[107] *Ibíd.*, p. 14.
[108] *Ibíd.*, p. 14.
[109] *Ibíd.*, p. 14.
[110] *Ibíd.*, p. 14.
[111] Cfr. *Ibíd.* POLO aquí menciona las vinculadas a las Empresas y a la Información, que en el año 1968 aún no tenían este rango y sí lo tienen actualmente.
[112] *Ibíd.*, p. 14.
[113] *Ibíd.*, p. 14

3) que sería conveniente que muchas escuelas técnicas se integren a la universidad, pues, "estas escuelas son universitarias en esencia, pero su integración a la universidad debe instrumentarse en relación con las facultades de ciencias. La ciencia que se cultiva en las facultades es el presupuesto de la técnica"[114]. Esto lograría una vinculación adecuada a su índole y además remarcaría que "sólo por la teoría se hace posible la práctica… La teoría es la dimensión más alta de la vida humana. La vida práctica depende de la teoría"[115].

4) que, cuando los Departamentos se organizan adecuadamente, "es posible y conveniente establecer relaciones complementarias entre las facultades. De modo que el estudio de materias comunes a varias se organice desde aquella en que tenga el mayor desarrollo. Las ventajas que esta concentración comporta se extiende a la investigación y a la enseñanza"[116]. Sobre este aspecto ya se ha hablado en las páginas precedentes, pero es lógico que en materias troncales esto pueda darse, porque las ventajas son evidentes para el docente que forma parte del Departamento y, en consecuencia, también para el alumnado.

Estas cuatro cuestiones vinculadas a las Facultades, brindan unos supuestos básicos para enfocar los problemas de éstas, como una de las cuestiones vinculadas con la transmisión del saber. Por lo descripto se comprende que Polo asevere que "el problema esencial de las facultades no es la enseñanza"[117], asunto que se desprende de lo que se acaba de desarrollar.

3.2.2. EL PROFESORADO

En primer lugar, Polo considera que el sistema de oposiciones, vigente en España en 1968, por el que se elegían los profesores a escala nacional, "es mejor que entregar la elección a los centros universitarios. Esto no prejuzga que posteriormente cada universidad pueda o no contratar a sus profesores entre los titulados a nivel nacional"[118]. Con esto vuelve a remarcar el sentido macrosocial con el que se debe entender la universidad. Además, indica que el "fundamento de esta opinión está en la idea básica de que la función del profesorado universitario rebasa el ámbito de la enseñanza. No se trata de las ventajas o inconvenientes del sistema de oposiciones, cuestión importante pero secundaria, sino de conseguir mejorar progresivamente el profesorado, centrándolo en la capacidad investigadora y de aprendizaje. La apreciación de estas cualidades debe ser objetiva y establecerse en el marco de la interpretación unitaria de la Universidad"[119]. Con esto se aclara que no es el sistema de oposiciones vigente en la España del 68 el único posible, sino que lo que se tiene que intentar es que el profesorado esté centrado en la investigación

[114] *Ibíd.*, p. 14.
[115] POLO, L., "Acción y contemplación", p. 3.
[116] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 15.
[117] *Ibíd.*, p. 16.
[118] *Ibíd.*, p. 15.
[119] *Ibíd.*, p. 16.

y aprendizaje, y que de ese modo consiga mejorar progresivamente. Es necesario que se pueda apreciar este crecimiento de un modo objetivo y esto es conveniente que sea en un marco de interpretación unitaria de la universidad, no a nivel de centros universitarios.

"Es imprescindible que los que vayan incorporándose al profesorado sepan más, hayan aprendido más, que los anteriores. Ello no sería posible si no se sale del ámbito limitado de cada centro universitario"[120]. Polo aquí incorpora un elemento concreto de la formación docente y lo vincula con la visión unitaria de la universidad que debe trascender la adscripción de los docentes a un centro universitario.

Por lo explicado se comprende que, por muy necesarias que sean las funciones que hay que cumplir, lo importante es la mejora en los procesos productivos. La primera consecuencia es que el profesor, hablando en singular, es la dimensión de la Universidad que ha de estar más integrada en ella: "El profesor es el protagonista de la universidad. El empresario de la universidad es el profesor"[121]. Por eso "la universidad vale lo que valen sus profesores. Al concebir la universidad como una empresa, se debe entender que el conocimiento es el recurso por excelencia, y que éste caracteriza al profesor. Por eso, en la universidad el empresario es él, que es quién más connaturalizado está con el conocimiento. Son los profesores las personas que más deben hacer suya la universidad"[122]. Polo indica al respecto que "no sirve para nada contar con grandes y bien dotadas instalaciones, cuidar las relaciones con otras entidades condicionantes, si con eso se olvida o no se pone en primer término la actividad del productor y el productor en una Universidad es exclusivamente el profesor. O como decimos los filósofos, el profesor es universitario *simpliciter* todo lo demás es auxiliar"[123].

Por eso no es profesor universitario el advenedizo, el que aparece de vez en cuando, cuyo centro de interés se encuentra en otro tipo de actividad. En ciertas coyunturas hay que acudir a este tipo de personas, pero el universitario a ratos no es universitario. En efecto, "la profesión del profesor universitario es incompatible con el carácter eventual, o secundario, justamente por la importancia radical del profesorado. Ser profesor universitario es un modo de ser, y crea carácter. Si se desdibuja ese carácter, si no se desarrollan las virtualidades que se desprenden de él, entonces la Universidad languidece, su existencia es puramente nominal"[124].

El carácter sistémico de la universidad también se puede observar atendiendo a la división del trabajo de sus componentes: profesores, alumnos, directivos, administrativos, servicios… Unos están al servicio de otros, es decir, la clave de unos radica en servir a los otros. Así se emplean no sólo los

[120] *Ibíd.*, p. 16.
[121] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 154.
[122] *Ibíd.*, p. 154.
[123] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 14.
[124] *Ibíd.*, p. 15.

servicios y el personal administrativo, sino también los directivos, si es que gobernar es servir. Todos ellos están al servicio de los profesores. Se podría pensar que los profesores deben estar al servicio de los alumnos. Al menos así es como se considera en muchos casos en la actualidad. Pero de ser eso así, los protagonistas de una universidad serían los alumnos. ¿Lo son? Para responder conviene preguntar si cabe la posibilidad de que exista una universidad sin alumnos. La respuesta es afirmativa, aunque no es lo usual. En cambio, no cabe universidad sin profesores, si por éstos se entiende investigadores que colaboran entre sí en orden a descubrir más verdad. "Los profesores son los que más sirven al fin de la universidad: la verdad. El fin primario de la universidad es la búsqueda de la verdad, no la docencia, que es siempre segunda respecto del descubrimiento de aquélla. Por eso los profesores deben dedicar la mayor parte de su tiempo al estudio, no a impartir clases"[125].

En una universidad, los empresarios, los que saben ofrecer lo que verdaderamente vale la pena son los buenos profesores. En este punto es de radical importancia centrar la cuestión, pues de un buen planteamiento del problema es posible que se alumbre la solución. Polo escribió que "las universidades también son empresas"[126]. De tal modo que si esa organización se torna productiva, hace investigación y forma buenos alumnos. Esto es lo que hace que se enfatice tanto sobre los profesores.

Sin embargo, presenciamos que hay directivos universitarios que frente a las innumerables demandas de la sociedad, acaban descuidando a sus profesores, y no vislumbran que inevitablemente esto conduce a la institución a su degradación. Por eso Polo insiste que es de relevancia capital comprender que el fin de la universidad es el servir a la verdad antes que a uno mismo y a la sociedad, es decir, el incrementar el saber superior. Y este empeño está en manos de los profesores que son universitarios.

La situación actual de los profesores –en todos los niveles– en relación con su capacidad formativa en aspectos éticos, cívicos y de desarrollo humano sostenible necesita aliento, un plan de formación permanente. Sobre el docente recaen responsabilidades de enseñanza, investigación, difusión del saber; compromiso que convendrá promover en quienes deseen ejercer esta profesión en el mundo actual. La tarea del docente se enfrenta a diversos y apasionantes retos, dilemas y problemas. Estamos en un mundo plural –con una realidad intercultural– una sociedad con graves desajustes socio-económicos-culturales y tipo de escolarización en cierto modo masiva, que busca ser inclusiva.

No hay duda de que la universidad actual requiere profesores capaces de relacionarse en el contexto internacional, pero también es necesario el trabajo colaborativo a nivel local para favorecer verdaderas comunidades de aprendizaje. Y sin embargo, esto no tiene por qué menoscabar la esencia del profesor universitario.

---

[125] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 88.
[126] POLO, L., Antropología de la acción directiva, p. 100.

Conviene agregar que los directivos de las universidades juegan un *rol* decisivo en algunas cuestiones concretas, las cuales son consecuencia de la coherencia interna organizacional, por ejemplo, el trato con personas de diferentes nacionalidades, o razas, o mujeres embarazadas o sueldos injustos o mayor o menor acceso a posibilidad de desarrollo e investigación –según los saberes 'de moda'–, evaluación de alumnos a los profesores que podrían fomentar una competitividad malsana, condiciones laborales y ambientes de trabajos hostiles, etc. En definitiva, que estén atentos a la defensa y promoción de una convivencia académica pacífica. Son temas que –en esta empresa que es la universidad– los directivos y gestores, deberán considerar, pues, si bien son secundarios, si no se resuelven con decisión y claridad, pueden menoscabar la misma esencia de la institución de la que son directivos[127].

De este modo la universidad tendrá un ambiente de serenidad que facilite el estudio y el intercambio de ideas. Todo esto favorece un ambiente propio que potencia la comunidad de personas. Por eso se ha dicho ya que cuando el ambiente de una universidad está identificado con ese ser una comunidad de buscadores de la verdad, se promueve una sociedad civil abierta; se hace posible la educación universitaria como instrumento de humanización, y también el despliegue de virtudes. La universidad es el lugar privilegiado para desarrollar virtudes como la solidaridad, amistad, confianza, diálogo, escucha, comprensión, generosidad, alegría, sosiego, espíritu libre, respeto, etc.

Polo describe el talante propio del profesor universitario con una vigencia, actualidad y optimismo que sorprende: "Amistad, generosidad cuya medida es la alegría, libertad y diálogo. En un momento muy oportuno los vi en La Rábida. Hoy son más necesarios todavía porque son la disciplina interior del hombre joven. Por eso la Rábida sigue viva portando una misión que no cabe omitir: alumbrar la entraña del espíritu universitario"[128].

Por lo expuesto se entiende que al ser los profesores la pieza clave de la universidad parece conveniente implementar medios de formación constante para ellos y valorarlos en mayor medida que los que se ofrezcan a los alumnos[129]. En relación con el profesorado, es claro que hay variados temas que abordar, pues la realidad de la educación universitaria en el siglo XXI exige de los docentes universitarios renovar su capacidad de ser universitario y, por eso mismo, un compromiso sólido con la verdad. Se suma a esto que encontramos un alumnado que llega con carencias importantes. Estos aspectos resaltan la necesidad de un cambio de perspectiva docente en la universidad, o más bien, de docentes que sean cada vez más universitarios. Esto, como ya se ha insistido, causará que las universidades sean ámbitos abiertos a los desafíos y problemas que actualmente existen, que se busquen alternativas, que se

[127] Cfr. IBAÑEZ-MARTÍN, J. A., "El profesorado de universidad del tercer milenio. El nuevo horizonte de sus funciones y responsabilidades", *Revista Española de Pedagogía*, Vol. 59, 220, 2001, pp. 441-466.
[128] POLO, L., "La Rábida", p. 2.
[129] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 78.

apueste a la innovación que puede dar cada persona al pensamiento crítico, al crecimiento y a la búsqueda de rigor y de verdad, siempre con estilos personales de hacer y de ejercer la transmisión del saber. Es necesario encontrar buenos estímulos para orientar el cambio, pero es necesario asumir el riesgo de buscar lo nuevo. Esto suele generar temores, pues no siempre redundará en mayores apoyos o ayudas o en recursos para la promoción de la investigación o de la calidad en la docencia. Sin embargo, parece imperioso romper la contraposición, pues es mucho lo que está en juego.

Es importante, por tanto, que las instituciones académicas de Educación Superior asuman la "necesidad de ayudar al profesorado a reflexionar sobre los objetivos genéricos y específicos de su materia, dentro de lo que realmente es posible enseñar a individuar los temas y las argumentaciones centrales de su materia, que constituyen el núcleo básico de los conocimientos que deben retenerse y que facilitan o bloquean la capacidad para comprender otros saberes, a desarrollar estrategias metodológicas y motivacionales atractivas, que faciliten el compromiso de los estudiantes en un estudio reflexivo, crítico y creativo, a diseñar sistemas de evaluación que expresen correctamente los objetivos buscados, según criterios conocidos por los estudiantes, etc."[130]. Siempre se ha considerado esto, pero ahora se necesita una especial dedicación y formación en el profesorado para que abunde su dar, y que en esa relación interpersonal, de la acción humana, el alumnado poco a poco se abra a esa aceptación libre. La formación del profesorado urge en este sentido, pues cuánta más formación reciban los profesores, más podrán dar.

Ibañez-Martín indica que "los profesores están llamados a buscar la verdad en un escenario en el que la investigación esté presidida por el respeto a la dignidad humana de todos…, en el que las teorías científicas deben ser juzgadas también por criterios éticos, y en el que toda la actuación profesional del profesor, incluidos los temas que se estudian en la *currícula*, debe facilitar descubrir el significado profundo de la vida buena, también con sus exigencias en la dimensión social humana"[131]. La tarea del docente es, en primer lugar, buscar la verdad en la actividad universitaria y alimentar la pasión por vivir una vida buena, de modo tal que no haya quiebres entre lo que dice –ámbito en el que se procura la búsqueda de la verdad– y lo que intenta vivir –modo de comportarse en la transmisión–. Es necesario que ambos puntos estén unidos, pues se fecundan en un ámbito de justicia y amistad. Justicia en un plano humano, esencial del docente, y amistad en un plano personal, del darse.

[130] IBAÑEZ-MARTÍN, J. A., "El profesorado de universidad del tercer milenio. El nuevo horizonte de sus funciones y responsabilidades", *Revista Española de Pedagogía*, Vol. 59, 220, p. 450.
[131] IBAÑEZ-MARTÍN, J. A., "La Universidad y su compromiso con la educación moral", *Estudios*, Revista del ITAM (México), nº 75, 2005, pp. 117-138, obtenido online julio 2012 http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php

3.2.3. LOS ALUMNOS

Al exponer el papel del alumnado o más propiamente sobre la "inserción del alumnado en la universidad"[132], Polo plantea un tema que considera de relevancia –lo desarrollaremos en el punto 3. 4–: los Departamentos. Expone que una de las "virtualidades más claras del Departamento es… proporcionar el marco adecuado"[133]. La relevancia de que los alumnos estén insertado en un marco adecuado facilita "cumplir la función de enseñanza en condiciones óptimas, evitando el error de entenderla como una función específica y autónoma"[134]. En el plano de la cultura "esta idea es completamente falsa"[135], y es motivo de casi todos los desenfoques al plantear los problemas de la universidad en relación con las cuestiones del alumnado y las características de los jóvenes que se insertan en una institución.

La universidad es una poderosa ayuda para abordar las cuestiones de la formación humana. El fin de la universidad es el descubrir más verdad, en concreto, las verdades superiores, y éste fin sólo se hace realidad con el estudio constante[136]. Cuando en la universidad se aborda la formación humanística –el ser propiamente universitarios–, se les proporciona a los alumnos, un sustrato común, una lógica, un afán de saber y una apertura humana y personal que pretende configurar esa personalidad para la que nada humano es ajeno. Los alumnos pueden –de este modo– disponer de resortes intelectuales y afectivos desarrollados y arraigados que les permitan hacerse idea de las cuestiones ajenas.

Al presidir ese ambiente una universidad, posibilita esta educación y despliegue de virtudes. La universidad es un lugar privilegiado para desarrollar la solidaridad natural y la amistad, la confianza, el diálogo, la participación y la escucha. Por eso se entiende que sea una comunidad de buscadores de verdad. De este modo, las cuestiones más importantes de las verdades más profundas, de la ciencia, de la vida y del mundo pueden afrontarse desde una perspectiva interdisciplinar, porque se ha aprendido a dialogar, a escuchar, a acordar, etc.

James Arthur –y en su línea también otros autores de EE UU como Walter Redmon y Peter Euben– señala que en medio de la actual complejidad de la sociedad, el problema educativo fundamental no es de conocimiento, sino de ser, debiendo así la universidad esforzarse en proporcionar a los estudiantes un sentido para su vida[137]. También es interesante el aporte que hace Reig[138]

---

[132] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 17.
[133] *Ibíd.*, p. 17.
[134] *Ibíd.*, p. 17.
[135] *Ibíd.*, p. 17.
[136] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 164.
[137] Cfr. ARTHUR, J. Y BOHLIN, K. (eds.), Citizenship and Higher Education. The Role of Universities in Communities and Society, Routledge, Nueva York, 2005.
[138] Cfr. REIG, D., "De la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0 ¿Escuelas 1.0 para formar alumnos 3.0?". Encuentro Educación 2012-13. Publicado online 20/04/2012. Obtenido online 06/06/2016: http://encuentro.educared.org/group/hacia-las-escuelas-3-0-y-los-estudiantes-3-0/page/dolors-reig

cuando afirma que en el mundo actual es esencial dirigir los esfuerzos hacia la formación en nuevas competencias, educación en valores y que, tal como se presenta la sociedad del conocimiento, el *rol* de profesores e instituciones tiene que estar enfocado en la construcción de sentido en todos los intercambios educativos con las nuevas generaciones. Escuelas y docentes son los actores clave para otorgarles sentido.

Polo afirma que en muchas ocasiones la relación del profesor y el alumnado es "muy extrínseca y carece de continuidad. Ante el catedrático el alumnado se encuentra marginado, sin integración universitaria, justamente la situación pasiva y masificada, y porque esta relación se mide por una unidad artificial –el curso académico–, cuya culminación son los exámenes, simple invitación a dejar atrás lo aprendido, a considerar etapa clausurada, superada, discontinua y, por lo tanto, prontamente olvidada"[139].

Aquí nuestro autor da cuenta de ciertas cuestiones en las que conviene detenerse para comprender los supuestos que plantea de cara a enfocar estos problemas. Así, menciona cómo la situación de los alumnos ante el catedrático es como marginado, no integrado y con una actitud de ir clausurando etapas, culminar ciclos académicos que le invitan a dejar atrás lo aprendido[140]. Esto tiene un claro punto de referencia, el alumno es alentado, de este modo, a culminar etapas en lugar de incorporar un espíritu universitario abierto a un crecimiento irrestricto humano y personal.

En definitiva, si el paso por la universidad se vive como un lugar de cerrar etapas, se contrapone con el supuesto que implica que su paso lo ha de transformar en universitario, pues tras esos años, en cada situación en la que esté, siempre su enfoque ha de ser universitario, lo que significa enfocar las cuestiones buscando más verdad, de tal modo que se verifique que "la verdad siempre encomienda nuestras indagaciones, a la par que las respalda al aceptarlas y, aceptándolas, las eleva"[141].

La verdad de la persona –el conocer teórico sobre la persona, que por superior, amplía la mirada, abre la comprensión– se reflejará en sus decisiones prácticas. En últimas, transformarse en universitario es calar en que el ser humano es la realidad más radical, porque justamente es quien "añade" en su dimensión efusiva aportante. No es un ser estático; puede mejorar irrestrictamente. Sus facultades superiores (inteligencia y voluntad) posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales. Es un crecimiento que puede ser sin medida (mediante hábitos intelectuales y virtudes en la voluntad). El hombre puede crecer en sus potencias, porque como persona es creciente, un proyecto inconcluso. Es un ser abierto a su propio crecimiento esencial. Por eso, Polo comenta que "el directivo (el profesional universitario), por ser

[139] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 17.
[140] Cfr. *Ibíd.*, p. 17.
[141] POLO, L., "Palabras de agradecimiento de Leonardo POLO con motivo de la imposición de la Cruz de Carlos III del Gobierno de Navarra", en *Studia Poliana*, nº 11, p. 226.

persona, ha de actuar como persona. En otro caso no dirigiría, o lo haría mal"[142]. Y para actuar como tal, necesita:

1. Saber quién es él y quiénes son los demás como personas distintas, conocer progresivamente el propio sentido personal de cada quién.

2. Saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa para su perfeccionamiento. Temas de largo alcance que exigen que el directivo posea "una fuerte dosis de humanismo"[143].

Polo describe cuatro amplios temas vinculados con el alumnado y señala cómo enfocarlos.

3.2.3.A) LA PASIVIDAD DEL ALUMNADO

Es un asunto "inevitable cuando el profesorado no se integra en la investigación y la transmisión del saber"[144], porque "aprender un saber dogmáticamente impartido es una tarea ingrata que, por otra parte, no exige la movilización de la propia capacidad intelectual"[145]. Esto es claro cuando se no se plantea una transmisión considerando a las personas como libres y abiertas. Esto ocasiona que su capacidad intelectual quede "inédita y, a la larga malograda. Es imposible de esta manera suscitar el interés profundo por el saber, estimular la atención intelectual, que sólo se dispara cuando el saber se asimila en forma de metodología (hábitos mentales), esto es, en condiciones de proponerse y alcanzar metas ulteriores"[146].

En este punto Polo plantea una crítica a la sola pedagogía o al énfasis que se suele destacar en los aspectos metodológicos –con frecuencia descontextualizados– en detrimento del contenido: el saber mismo, o sin un adecuado uso de ellos como medios. Por eso Polo aconseja "método 'formas de saber', o no se aprende. Comunicar la ciencia en sus resultados es propagar la inercia mental. La pedagogía es un mero refugio en la transmisión del saber superior"[147]. Resulta claro que una clase mal dada, debido a una carencia de preparación, tienda a separar a los alumnos del profesor, y a que éste se enfade con los segundos, se incline a ver sus deficiencias y les trate petulantemente. Pero lo que parece preciso comprender es que el profesor no promueve la escisión, sino que éste ya se ha separado de los alumnos, porque le faltan virtudes referidas a las personas: justicia y amistad. Justicia que refiere a lo que corresponde dar a cada uno y amistad, pues hay un clima propio, peculiar propio de la universidad que favorece el empeño en la búsqueda de la verdad, con otros.

Se comprende este aspecto cuando leemos, por ejemplo, que Polo, "proponía los problemas o mejor, la verdad que ha de ser buscada tras los problemas… El continuo problematizar de su diálogo 'muestra' que ama más

---

[142] POLO, L., *Antropología*, I, p. 170.
[143] *Ibíd.*, I, p. 159. A lo que añade: "no puede limitarse a ser un técnico (dirigir personas no es actividad técnica).
[144] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 17.
[145] *Ibíd.*, p. 18.
[146] *Ibíd.*, p. 18.
[147] *Ibíd.*, p. 18.

la verdad que el camino, y por eso no se detiene en adornarlo y ni se permite otra licencia que el gozo en el hallazgo de las verdades que nos salen al encuentro al buscar la verdad"[148]. Tanto más profesor se es cuanto más se sabe y menos se cansa de saber. Ese incremento personal en el saber es el valor añadido de una universidad. Cuanto más sepa el profesor, tanto más podrá ofrecer.

Falgueras, el primer doctorando de Leonardo Polo, explica que "entre los humanos no existe el magisterio en sentido estricto, pues no hay más maestro que el maestro interior o la luz iluminante de la verdad que nos enseña por dentro, sin embargo es innegable que entre los discípulos de la verdad se dan inmensas diferencias, y que los avanzados pueden y deben servir de guía y apoyo a los menos. Cabe, pues, un modo de magisterio relativo, el de los que corriendo con nosotros hacia la meta van por delante marcando el norte y abriendo camino"[149]. Al describir a Polo, este autor lo llamaba "mi maestro"[150]. Con lo dicho podríamos afirmar que si hay alumnos mediocres, la causa no la hemos de buscar en el estado de la sociedad, sino más bien en cierta mediocridad de los profesores. Esto ya lo hemos desarrollado en el epígrafe sobre el profesor, que es el empresario, el productor, el emprendedor de la universidad.

3.2.3.B) RESISTENCIA A ESTUDIAR

Polo radica este problema en la monodimensionalidad y en la restringida tarea del docente. Más aún, considera que "es natural que este modo de ensenar se traduzca en una resistencia a estudiar. El alumno considera el discurso del profesor como imposición inevitable pero molesta"[151]. El alumnado en estas circunstancias busca solamente cumplimentar un "requisito para ejercer una profesión"[152], "como alumno no tiene –en principio– mentalidad universitaria"[153]. Lograr percibir "la esencia de la universidad, a la que no lo han aproximado sus estudios de bachillerato"[154] parece bastante difícil en estas condiciones.

En concreto, la dificultad se plantea porque "el catedrático está investido de una posición social demasiado consolidada, con un despliegue operativo corto y en gran medida ficticio, forzado o inventado"[155]. Y en ocasiones, tiende "a hacer valer la gran importancia que se atribuye extrapolándola a sectores fuera del ámbito de la universidad"[156]. Dificultades o desequilibrios de los que Polo dice que "se deben a que la actividad del profesorado dispone de un cauce –la docencia– muy restringido, monodimensional"[157]. ¿Qué propone para

[148] FALGUERAS SALINAS, I., "Leonardo Polo, maestro", *Studia Poliana*, nº 8, 2006 p. 27.
[149] *Ibíd.*, p. 25.
[150] *Ibíd.*, p. 23.
[151] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 18.
[152] *Ibíd.*, p. 18.
[153] *Ibíd.*, p. 18.
[154] *Ibíd.*, p. 18.
[155] *Ibíd.*, p. 18.
[156] *Ibíd.*, p. 18.
[157] *Ibíd.*, p. 18.

solucionar esta cuestión, nuevamente vinculada con el profesorado? Pues que al profesor se le ofrezca un ámbito operativo dilatado y metas claras al incorporarse a la universidad, de manera tal, que se evite que caiga en la inercia, o adopte una actitud hierática o se dé a la fuga[158]. De ahí que se entienda que "el ingreso en el escalafón sea un punto de partida y no de llegada"[159]. Polo vincula esta cuestión con la autonomía de la universidad. De tal modo esto debe plantearse de "cara a los problemas del profesorado" que hacerlo de otro modo "es una medida desacertada y prematura"[160]. ¿Por qué? Pues porque de lo contrario el profesor a los pocos años "está acabado, en su perfil estatutario y funcional la profesión universitaria tiene lagunas"[161]. Es incorporado, ingresa a un escalafón que en lugar de abrirle a nuevas perspectivas de búsqueda de verdades, a un crecimiento, de algún modo se podría describir como una situación en la que tiene frente a sí horizontes clausurados, una especie de oclusión o final de un camino.

Polo planteaba algo similar también con las tesis doctorales. Así lo deja constatado Fernando Múgica: "(Polo) se esforzó para que veláramos de continuo por la investigación, el doctorado y el buen nivel de las tesis"[162]. Para él 'buen nivel de las tesis' significaba que fueran tesis de calidad, porque eran tesis de partida y no de llegada.

Junto a la cuestión de la monodimensionalidad de los docentes, también es interesante no olvidar que cualquier proceso de enseñanza y aprendizaje no puede ser unidireccional. Las acciones humanas no son siempre unidireccionales. Más aún, cualquiera acción humana tiene dos vertientes, pues las acciones humanas de relación interpersonal cuyo conectivo vinculante es el lenguaje (por ejemplo, el tema que estamos analizando: dar clases, recibir clases) son de ida y vuelta. En cambio, las acciones humanas que están vinculadas con la producción o transformación son unilaterales. Para Polo, toda acción de relación interpersonal tiene un dar y un aceptar, en la que "si no hay aceptación… sobra el dar"[163]. Esto implica que si la clase que un profesor ofrece no es aceptada o sólo lo es en parte, ese dar del profesor excede y, por lo tanto, el profesor deberá buscar ajustar el dar a cómo se acepta, y la transmisión será más lenta a ese grupo de personas. El profesor, en justicia, ha de dar, pero como no hay un significativo aceptar, la vinculación personalizante, la amistad, es menor, porque el receptor no está suficientemente abierto.

El buen docente procurará, pues, dejar cauces abiertos para quienes quieran 'aceptar' en cualquier ocasión; intentará que su 'dar' encuentre caminos para

---

[158] Cfr. *Ibíd.*
[159] *Ibíd.*, p. 18.
[160] *Ibíd.*, p. 19.
[161] *Ibíd.*, p. 19.
[162] MÚGICA, F., "In Memoriam Leonardo Polo (1926-2013)", *Anuario Filosófico*, (2013), 46/2, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, p. 430.
[163] POLO, L. "Conversaciones con Leonardo POLO en Torreblanca" –Colombia- pro manuscripto, 1997, P. 144.

que se 'acepte', pero siempre respetando la plena libertad de quienes reciben. El dar puede tornarse lento y la relación muy poco personal. Conviene que el profesor esté advertido de que estas cuestiones se dan en su tarea de transmisión y que el cada quien que recibe las clases puede ser más o menos aceptante.

El crecimiento personal de los alumnos, el llegar a ser universitarios, implica que ellos logren dar con las claves más profundas de los asuntos. El hondo sentido que tiene la formación antropológica radica en este punto. Sin embargo, hay muchas opiniones sobre afrontar o no esta cuestión de la esencia de la universidad como comunidad buscadora de la verdad y formadora en las claves de la persona humana (en la antropología). Además –la evidencia salta a nuestros ojos– la realidad es que no ha sido así desde hace bastantes años.

Observando este fenómeno, Ibáñez-Martín sostiene que "precisamente por la edad que tienen sus alumnos, la Universidad se configura como uno de los lugares más aptos para esa educación"[164]. Queda expuesto y se comprende lo conveniente que es que los alumnos puedan disponer de espacios en los que logren profundizar y reflexionar sobre los aspectos humanos, personales, y que puedan lograr una estructura interior madurada en estos ámbitos. Además, en esta época de sus vidas los estudiantes se enfrentan con dilemas morales, y cuando se les introduce en esos "nuevos ámbitos de problemas, (se verifica) que casi ningún estudiante viene dotado con el equipamiento intelectual (ni antropológico)"[165] mínimo que le permita hacerse preguntas e ir en busca de la verdad, en un camino siempre abierto a más.

Otro aspecto al que actualmente los jóvenes están expuestos es la tecnología –lo que denominamos actualmente dispositivos electrónicos– y la inmediatez. Polo alude a los desequilibrios que produce una "tecnificación intensa y demasiada rápida que pone al alcance un conjunto de utensilios que se usan sin necesidad de comprensión y sin necesidad tampoco de inventar"[166]. Efectivamente "desde que nace el hombre está en un ámbito en el que todo se mueve con conmutadores"[167]. ¿Qué sucede con estos jóvenes? Que suelen tener una "una peculiar exasperación que podría definirse como frustración de contacto factivo con las cosas"[168]. Esto ocasiona que el "temple que en ellos se despierta inclina al apresuramiento y por lo tanto, es un obstáculo para la comprensión de las energías que animan la actividad intelectual entre las cuales se cuentan muy especialmente la paciencia y una invencible esperanza que se funda en la confianza en la capacidad humana de configuración, pero el

[164] *Ibíd.*, p. 118.
[165] IBÁÑEZ-MARTÍN, J.A., "La enseñanza superior como escuela de ciudadanía", *Revista de la Educación superior*, (2001), XXX/120, pp. 53-70. http://anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res120/text1.html#es
[166] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 19.
[167] *Ibíd.*, p. 19.
[168] *Ibíd.*, p. 19.

hombre acostumbrado a los resultados inmediatos no espera sino que se limita a postular o a reclamar"[169].

Parece oportuno detenerse en estos comentarios, pues es cierto que la instantaneidad e inmediatez que generan estos dispositivos suelen inclinar a los universitarios a un apresuramiento que obstaculiza la actividad intelectual y los necesarios tiempos y paciencia que conlleva el estudio y el crecimiento de cualquier saber y la maduración de la persona misma. Este proceso se ha agudizado en estos las décadas posteriores al discurso analizado[170]. El estudiante –en una sociedad centrada en el resultado inmediato, obsesiva, radicalmente consumista y anclada en el tener, más que en el ser– es un alumno que suele reclamar más que reconocer y ahondar en su calidad de aportante en la sociedad en la que vive y en particular en sus años de universidad. Claramente esto demanda por parte de los docentes una actitud y una formación continua y creciente, personal, que facilite al alumno que se matricula –y que no es universitario simplemente por ese hecho– a "integrarse en la universidad y conformar adecuadamente su mentalidad"[171].

La universidad debe proporcionar a los alumnos un sustrato común, una lógica, un afán de saber y una apertura de inteligencia que configuren la personalidad para la que nada humano es ajeno. Los alumnos pueden disponer de resortes intelectuales y afectivos desarrollados y arraigados que les permitan hacerse idea de las cuestiones ajenas e involucrarse en la solución de los problemas.

3.2.3.C) LA MASIFICACIÓN.

La masificación tiene –en el planteamiento que Polo lleva a cabo– dos aspectos a considerar:

1. Proporción entre docentes y alumno.
2. La disociación, inmadurez e indigencia del alumnado.

---

[169] *Ibíd.*, p. 19.

[170] Consideramos que entre los actuales especialistas en el tema se destaca Dolors Reig. En uno de sus últimos artículos, "Jóvenes de un nuevo mundo: cambios cognitivos, sociales, en valores, de la Generación conectada", en Revista de Estudios de Juventud. 2015 (108), pp. 21-32. Obtenido online 06/06/2016: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5194082 ha enfatizado esta situación. Con una mirada positiva remarca que la actual generación de jóvenes tiene como característica fundamental su hiper-conectividad permanente. La importancia de lo que ocurre en los entornos físicos y virtuales y la utilización intensiva y extensiva que los jóvenes realizan de las herramientas tecnológicas, está provocando cambios cognitivos, sociales y en valores, en esta generación. Ello obliga a que los adultos realicen un acercamiento abierto y constructivo hacia el concepto de la "multitarea" en los adolescentes y jóvenes conectados, ya que además de hacer frente a los riesgos que tales prácticas podrían suponer, ello no debe ocultar las potencialidades que para ellos tanto a nivel social, cultural y creativo. Temas que Reig ya había presentado en su libro Socionomía: ¿vas a perderte la revolución social?, 2012, Edit. Deusto, Barcelona. Nótese: que sorprende cómo el análisis de nuestro autor no ha perdido vigencia. Más aún esta autora que es experta en tecnologías y educación 3.0 y TEP (como superación de las TIC y TAC), manifiesta la relevancia de la tarea del profesor, pues es quien ha de ser quien oriente y brinde ´el sentido´ a las innumerables posibilidades con las que se encuentran los alumnos, allí radica parte del dar del profesor universitario.

[171] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 19.

La juventud es un período de inseguridad y búsqueda. En la universidad los jóvenes suelen acceder a una información oscura y fragmentaria; esto les inclina más aún a ser "propicio a influencias endógenas, a moverse por estímulos desarticulados más efectivos que racionales"[172], vinculados con "su estado de ánimo"[173]. De esta manera el "joven se siente incómodo en el medio que ha determinado su vida… muestra gran resistencia frente a los valores de toda índole que este medio pretende seguir inculcándole. También la inserción del joven en la cultura superior es incómoda, no domina sus resortes e intenta construir con un sentimiento de urgencia un orden de postulados vitales en que asentarse"[174]. Así es claro que la "situación actual de la universidad refuerza la rebeldía, la inseguridad y la consiguiente prisa por encontrar soluciones inequívocas, sin matices. Cuya ausencia en el contorno produce insolidaridad y resentimiento"[175].

Esto conduce a que el "alumno tiende en principio, a interpretar la universidad como una parte de ese mundo circundante que le abruma y esta impresión se refuerza por la forma dogmática de ensenar"[176]. Lograr que conformen adecuadamente su mentalidad universitaria es una tarea solidaria de los docentes. Se transmite lo que se es; por eso es conveniente la incorporación de cuestiones antropológicas y éticas y la modificación o creación de condiciones que hagan posible que el escenario de aprendizaje universitario también lo sea de aprendizaje ético.

Por eso se vuelve a enfatizar que en este aspecto es necesario que se logren con creatividad y sin dilaciones planteamientos innovadores desde la docencia, que la universidad no se estanque, pues la dinámica de la sociedad requiere de acciones concretas. Lograr el surgimiento de lo nuevo. Pero, ¿desde qué perspectiva? Desde la única que es obvia, pero tal vez olvidada: si la universidad es una institución humana, la única perspectiva será la del hombre. Es el hombre quien únicamente puede descubrir lo nuevo o reencontrarse con lo esencial dentro de lo cambiante. Es interesante, pues, repensar la universidad desde el alma de la universidad, desde su pasión central: "una pasión que me llevó a pensar… que toda experiencia de educación es un acto de amor por el mundo, al que introducimos a los recién llegados para que aprendan a decidir, por sí mismos en qué consiste el arduo arte de vivir sus propias vidas"[177]. Esa pasión nos ilumina sobre la tarea educativa, que consiste en dar a luz, en encender el fuego, tan distinto de llenar un vaso, como quedó dicho por Aristófanes.

Los alumnos tienen una insoslayable tarea personal en la comunidad educativa, pues "su primera obligación moral es empeñarse en un estudio en el que se intente llegar al máximo de las propias posibilidades. Es importante que

[172] *Ibíd.*, p. 19.
[173] *Ibíd.*, p. 19.
[174] *Ibíd.*, p. 20.
[175] *Ibíd.*, p. 20.
[176] *Ibíd.*, p. 20.
[177] BÁRCENA, F., ARENDT, H., *Una filosofía de la natalidad*, Herder, Barcelona, 2006, p. 285.

los estudiantes puedan darse cuenta de la necesidad moral de emplear los propios talentos en adquirir la formación superior que cada uno pueda… y esté en condiciones de responder a los retos del desarrollo de la propia sociedad, mejorando la calidad de vida de todos sus miembros"[178]. Polo se preguntaba: "¿Qué tipo de alumno debe llegar a la Universidad? El que sea capaz de obtener valor añadido… Aprender no es fácil porque consiste en integrar alguna novedad en lo ya logrado. Dicha integración comporta cierta reconstitución de lo logrado hasta entonces, y es frecuente que el hombre se resista o no acierte a hacerlo. El ser que gana ha de entenderse a sí mismo como un sistema abierto… Debe evitarse poner en peligro el valor añadido; por ejemplo, el acostumbrarse a que todo se lo den hecho a uno, conlleva renunciar a aprender a ganar; arbitrar la consecución de subsidios permanentes es un pésimo acuerdo social"[179]. Pero no se olvide que –como también escribió Polo– "la formación de los alumnos es ciertamente un producto de la universidad, pero no es el primario, porque si se considera como tal no se logra suficientemente. El primer producto de la Universidad es el saber superior. El saber superior es la cumbre del saber heredado, pero como ocurre siempre en la historia lo heredado nunca está terminado, sino hay que continuarlo"[180]. El alumnado entra en la extensión del saber superior, no en su consecución e incremento.

Un alumno universitario no es el que pasa por la universidad, sino el que se prepara en esta sede para ser universitario de por vida. Ser universitario es aprender a pensar, conformar hábitos intelectuales, no aprender resultados logrados por otros, y en menor medida, tener intereses extrauniversitarios. En el artículo en que Polo escribe sobre sus recuerdos en La Rábida acaba con una frase muy singular y sugestiva: "no te limites a aprovecharte de la universidad; decídete a serla tú mismo"[181].

Polo sostenía que "la masificación del alumnado no deriva solamente de su aumento numérico, que rebasa la proporción adecuada con el personal docente, que no crece al mismo ritmo, sino de su aislamiento respecto a la universidad"[182], es decir, de tener la cabeza en otra parte. Parece muy acertado, y en la línea de lo que se ha sentado sobre la universidad, aclarar que es necesario distinguir a los alumnos de los discípulos, y a éstos de los sucesores. A los primeros hay que prepararles para que aporten a la sociedad; a los segundos, para que se hagan cargo del saber superior; a los terceros, para que lo incrementen. Y a todos, que se formen.

Conviene fomentar que el alumno "amplíe el ámbito de sus intereses", como decía Polo, pues "el ser humano –añadía– debe estar dispuesto a interesarse por

[178] IBAÑEZ-MARTÍN, J.A., "La Universidad y su compromiso con la educación moral", *Estudios*, Revista del ITAM, México, nº 75, 2005, pp. 117-138, obtenido online julio de 2012: http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php
[179] POLO, L., Antropología de la acción directiva, p. 99
[180] POLO, L., *El profesor universitario*, p. 19.
[181] POLO, L"La Rábida", p. 3.
[182] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 18.

todo… pues si sólo se despierta el interés de una manera compulsiva cuando se trata de su profesión, y cuando se sale de ésta no hay nada, el interés queda como amputado, recortado"[183]. Cuando los directivos, los docentes y los alumnos trabajan en esta línea los resultados son fáciles de pronosticar.

Puede resultar de interés al respecto un estudio realizado por Larry Braskamp en el que se describe lo que está ocurriendo en el ámbito universitario actualmente en Estados Unidos, un país muy diverso y complejo. Muchos de los aspectos que él trata pueden tenerse en cuenta para promover y aplicar en las universidades iberoamericanas. Braskamp explica, en primer término, que los Colleges y Universidades siempre han tenido un particular interés en el desarrollo integral (humanístico) del estudiante, aunque durante las últimas décadas se han centrado más en la preparación de estudiantes para el ejercicio profesional desde una perspectiva técnica. Esto –sigue comentando– ha hecho que se prestara menos atención a lo que el autor denomina "preparación para la vida". Sin embargo, comenta que en este último tiempo ha crecido el interés por el desarrollo integral de los estudiantes, sobre todo en los aspectos vinculados con la formación moral, ética y religiosa. En este trabajo también se expone que los alumnos manifiestan una significativa ignorancia sobre aspectos básicos vinculados con esto, y reclaman formación en este sentido. Las universidades están encarando este desarrollo integral, que se ve reforzado por el interés del alumnado. Esto ha concluido en la implementación de cursos que prioritariamente han apuntado en la formación de los docentes, de tal modo que ellos puedan abordar de manera integral las cuestiones en las carreras.

La universidad es, por todo lo expuesto, una significativa escuela de humanidad y responsabilidad: "Al universitario se le pide que sea dueño de sus propios actos"[184] y que tome conciencia de qué implica ser universitario, acceder a la educación superior, siendo capaces de un compromiso libre y con sentido frente a los de la sociedad y de las personas.

Si la universidad –como explicamos– es un sistema libre, está en función del cambio: "El cambio a mejor comporta novedad, aunque no todo cambio la conlleve, pues se puede cambiar para adoptar formas ya establecidas, probadas e incluso obsoletas"[185]. Por eso la universidad es tan importante, "porque es un motor del cambio para lo nuevo. El agente más radical del cambio social es la familia, porque en ella se generan las mayores y superiores novedades posibles: las nuevas personas. La empresa también genera novedades: nuevos productos culturales, que son mejores en la medida en que mejor sirven al bien común. A medio camino entre ambas están las novedades que origina la universidad,

[183] POLO, L., Ayudar a crecer. Cuestiones filosóficas de la educación, Eunsa, Pamplona, 2006, 182.

[184] IBÁÑEZ-MARTÍN, J.A., "La enseñanza superior como escuela de ciudadanía", *Revista de la Educación Superior*, vol. 30, nº 120, pp. 53-70. Obtenida online julio de 2012: http://anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res120/text1.html

[185] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 90.

porque entre las realidades personales eternizables y los productos culturales caducos, median las verdades inmateriales y permanentes, con las que debe corresponderse la institución universitaria"[186].

NUMERO DE UNIVERSIDADES Y SU TAMAÑO

Este es otro de los aspectos que Polo atiende, y lo aborda preguntando: "¿Debe aumentarse el número de universidades? ¿Es mejor la universidad grande o la pequeña?"[187]. Ofrece respuestas indicando que "muchos alumnos en una universidad es una gran ventaja"[188]. Polo condiciona el número de alumnos al "número de profesores, siempre que guarde la necesaria proporción"[189]. Aclara que "puede estimarse en un profesor por cada diez alumnos (hablo de profesores en sentido estricto, no de graduados eventualmente adscritos o en un departamento)"[190], porque un "centro universitario de pocos alumnos es insuficiente, ya que los profesores que necesita son un núcleo exiguo con escasas posibilidades de organización"[191]. Podríamos considerar que 1/10, es un número que no se corresponde con lo posible. Y tal vez, deberíamos reconsiderar, qué es lo que estamos planteándonos. Estamos considerando la organización de la investigación y de la transmisión del saber, y, claramente, si no consideramos estos aspectos con atención, el profesor universitario, absorbido por las múltiples clases y requerimientos de gestión y demandas diversas, no podrá realmente llevar a cabo las funciones propias de la esencia de la universidad. Estaríamos frente a otra institución, pero no frente a una universidad. De hecho puede sucedernos que nos planteemos que muchos centros universitarios que conocemos tal vez no lo sean, aunque gocen de todas las aprobaciones legales. Polo está tratando de no dejar de considerar cuál es la esencia de la universidad y de no perderlo de vista al enfocar los problemas desde estas claves.

Observemos que Polo plantea que el "número óptimo se sitúa entre los 10.000 y 25.000 alumnos, lo que equivale a unos 1000 a 1500 profesores por centro. Ahora bien, dentro de estas dimensiones no es necesario que cada universidad cuente con todas las facultades"[192]. Puede ésta ser una vía de solución si la proporción no es posible de momento. Aunque indica: "un centro que cuente con muchas facultades tiene la ventaja de un intercambio más amplio y coherente del saber, siempre que se organicen las relaciones entre las facultades. Pero este es un objetivo muy difícil de alcanzar y que presupone resueltos los problemas orgánicos de cada facultad. Por eso, ante todo, es necesario potenciar las facultades y su estructura departamental"[193]. El énfasis en potenciar las facultades y su estructura departamental lleva a que las

[186] *Ibíd.,* p. 88.
[187] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 21.
[188] *Ibíd.*, p. 21.
[189] *Ibíd.*, p. 21.
[190] *Ibíd.*, p. 21.
[191] *Ibíd.*, p. 21.
[192] *Ibíd.*, p. 21.
[193] *Ibíd.*, p. 21.

cuestiones orgánicas se vayan resolviendo como conclusión de procesos de crecimiento libre. Polo sostiene que la "libertad universitaria tiene como condición previa el funcionamiento idóneo de las facultades. La tesis opuesta es simple demagogia"[194]. Interesa remarcar que la "concepción del departamento con núcleos docentes permite evitarlo"[195], ya que, desde el punto de vista del alumnado, la masa significa un grave inconveniente. Será pues, "posible superarlo desde la perspectiva del profesorado, si éste se organiza y no queda numéricamente atrás"[196].

Polo también indica que la "multiplicación de los centros debe seguir al crecimiento del alumnado. La universidad pequeña está condenada a ser una universidad de segunda clase. Por lo tanto, debe procurarse que todas alcancen el tamaño óptimo"[197].

CREACIÓN DE UNIVERSIDADES NUEVAS

Polo manifiesta que con los criterios que se expusieron podemos enfocar de modo ajustado el tema de la libertad de creación de universidades nuevas. Y explica que el "planteamiento realista de la cuestión ha de tener en cuenta las siguientes observaciones:

1º) Toda universidad privada ha de integrarse en la concepción unitaria de la universidad. No puede ser un simple instrumento al servicio de intereses de grupos sociales, separarse y oponerse al resto de las universidades, o funcionar como un vehículo de propagación de ideologías.

2º) Ha de ser solvente desde el punto de vista del profesorado (cuantitativa y cualitativamente) y no planearse como un modo de acoger un personal descalificado o fuera de juego.

3º) Ha de ofrecer garantía de continuidad y desarrollo futuro que le permitan alcanzar el tamaño óptimo.

4º) La libertad de creación de universidades no debe confundirse con el capricho, las imposiciones políticas, los intereses de los grupos de presión, o la inquietud de ciertos sectores por no quedar debajo de cierto nivel"[198].

De este modo Polo presenta otro de los supuestos con los que considera que hay que enfocar este problema en la universidad. En este caso la cuestión se resuelve si se comprende que estos motivos que señala son "extrínsecos a las funciones esenciales de la Universidad y sólo daría lugar a centros nominalmente universitarios"[199].

3.2.4. LOS DEPARTAMENTOS

Polo explica con convencimiento pleno la conveniencia de que existan los departamentos. En particular, porque el adscribir a los "investigadores a la

[194] *Ibíd.*, p. 22.
[195] *Ibíd.*, p. 21.
[196] *Ibíd.*, p. 21.
[197] *Ibíd.*, p. 21.
[198] *Ibíd.*, p. 22.
[199] *Ibíd.*, p. 22.

Universidad se requiere una mayor fluidez y matización en la composición del profesorado; así como en su organización"[200]. En 1993 insistió en este punto, pues lo considera un factor crítico: "Hay que crear departamentos interdisciplinares; como no es nada fácil, tampoco se puede hacer de la noche a la mañana. No propongo ninguna revolución inmediata, que se acaben las facultades y que vivan los departamentos interdisciplinarios, porque no es fácil encontrar el clima adecuado. Dicho clima no es más que uno: la relación de formación recíproca de los profesores maduros con los jóvenes"[201]. Aquí resalta nuevamente cómo esa relación de formación constante del profesorado. Polo daba una enorme importancia y ponía mucho cuidado y dedicación personal a la formación de los profesores jóvenes[202].

Cuando Polo tiene que describir "las virtualidades de la organización en departamentos"[203] insiste "en su sentido integrador y en la concentración que permiten"[204]. ¿Qué ventajas se siguen de estas virtualidades? "La primera obvia ventaja que de esto se sigue es el aumento numérico del personal universitario; la segunda, es la conjugación de los criterios de especialización y coordinación de las actividades"[205]. Considera asimismo como *conditio sine qua non* para el desarrollo de la universidad "el aumento numérico del personal universitario"[206]. La explicación es clara, aunque no sea un asunto fácil de resolver, sí es aconsejable que siempre se encare desde esta perspectiva para que pueda solucionarse. Se entiende que cualquier otra propuesta de solución no sería tal, pues el problema estaría mal planteado. Es necesaria la "construcción y el complejo juego de los núcleos funcionales universitarios"[207] que "son posibles a partir de una cierta abundancia de personal por eso una facultad que cuente con un catedrático y un adjunto por asignatura es inoperante"[208].

Por lo indicado Polo explicita que "la concepción atomista de las asignaturas no es funcional y no tiene nada que ver con la especialización del saber sino que es una consecuencia del equívoco acerca de la docencia que ya he señalado. Hay que romper la ecuación profesor-enseñanza que es contraria a la organización del profesorado y al interés mismo de los alumnos, también para esto sirven los departamentos"[209].

LOS VICIOS

Los dos vicios extremos que podrían presentarse en la organización interna de los departamentos –a juicio de L. Polo– son:

---

[200] *Ibíd.*, p. 15.
[201] POLO, L., "La institución", p. 45.
[202] Entrevista a Múgica, F. realizada por Silvia Martino el día 13 de febrero de 2015 en Pamplona.
[203] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 16.
[204] *Ibíd.*, p. 16.
[205] *Ibíd.*, p. 16.
[206] *Ibíd.*, p. 15.
[207] *Ibíd.*, p. 16.
[208] *Ibíd.*, p. 16.
[209] *Ibíd.*, p. 16.

1º) *La planificación centralizada*, "es decir, la diferenciación entre el director del departamento y el resto del personal, que en una situación de subordinación estricta se limita a ejecutar los programas trazados por aquél. Dado el progreso y la especialización del saber, esta fórmula es ineficaz, no puede entregarse la pauta general del trabajo a la inspiración de una personalidad eminente"[210]. Con sabiduría y sentido realista comenta que "los genios son escasos; además las condiciones organizadoras y especulativas no suelen concurrir en alto en una misma persona; no se puede entregar la marcha de una organización a la iniciativa de un individuo, siempre contingente; y la época del sabio enciclopédico ha pasado. El desarrollo de las ideas surgidas de mentes excepcionales se agota pronto. La rapidez del progreso obliga a revisiones fundamentales en los planteamientos y en los métodos. Si los departamentos responden al criterio de concentración, es decir, si no son entidades pequeñas, sus tareas son muy complejas. Por eso su diferenciación interna no debe ser rígida, porque ha de permitir la adaptación orgánica a las diferentes fases y aspectos de los trabajos en curso"[211]. Una vez más resalta cómo Polo reconoce la superioridad del carácter libre de los proyectos innovadores que se dan en un ámbito de libertad.

2º) *La pluralidad dispersa de iniciativas*. Éste es el otro extremo, que se puede explicar diciendo que, si "a un miembro del departamento se le ocurre un plan de trabajo a desarrollar por él solo pero ajeno a la labor conjunta ya emprendida… ello es incompatible con la unidad del departamento. El sistema de ayudas a la investigación personal es distinto de la organización departamental y debe seguir otro cauce (sin perjuicio de la adscripción circunstancial de quienes la disfruten en algún departamento)"[212].

Libertad y unidad, apertura a la pluralidad de iniciativas, pero en vinculación que puede dar vida[213]; no aceptar la rigidez, sino lo fluido, pero con coordinación, "entre otras razones porque el departamento no es un núcleo autónomo sino que debe integrarse, a su vez, en una organización más amplia de la investigación y de la transmisión del saber"[214]. De tal manera que la actitud de quien ocupa un cargo de dirección universitario es más de animar y confortar en la investigación de los profesores que tiene bajo su custodia que la de marcar. Esto se comprende dentro de un marco amplio de proyección para la investigación y transmisión que entronca con la visión unitaria de la universidad. De lo contrario, podría confundirse con una actitud de nómada intelectual, es decir, ese que pasa de un asunto a otro, y así sucesivamente. No se trata de acumular datos –sin orden y concierto–, de saltar de unos temas a

[210] *Ibíd.*, p. 16.
[211] *Ibíd.*, p. 16.
[212] *Ibíd.*, p. 16
[213] Múgica sostiene que Polo solía comentar la inanidad de las denominadas "granjas científicas", del mundo comunista, en particular porque encerraban la investigación y le quitaban el carácter libre, de tal modo que esto las tornaba ineficaces y destinadas al fracaso. "Entrevista a Fernando Múgica realizada por Silvia Martino", Pamplona, viernes 13 de febrero de 2015.
[214] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 16.

otros como un periodista, o de decirlos en otros idiomas. Se trata de centrar la atención en alguno –en los nucleares– y profundizar en ellos.

CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO

"La organización del departamento debe basarse en criterios objetivos, que vendrán dados por la parcela del saber que se cultiva y sobre todo por el desarrollo interno del trabajo (cuyas necesidades debe dirigir la orientación mental del personal) y por las diversas funciones esenciales de la universidad. Toda ello impone, como ya he dicho, una cierta fluidez en la creación de los equipos o secciones que deben modificarse o remodelarse según lo aconseja el estado de las tareas acometidas. Sobre criterios objetivos puede montarse una fuerte solidaridad en el personal, que impida las decisiones unilaterales y establezca una fundamental igualdad, basada en la diversidad complementaria de los cometidos. Ello hará posible la colaboración eficaz, la concurrencia de esfuerzos al diálogo fructífero; en definitiva, el cambio en la mentalidad del profesorado que ha de ser más abierta, más ágil, más profesional. Las titulaciones oficiales del profesorado, aunque se multipliquen más que las actuales, no se corresponden exactamente con la diversidad de puestos y funciones que imponen la vida de los departamentos. Por ello tales, tales titulaciones no deben determinar la dependencia funcional interna de los mismos, sino que en modo alguno puede ser algo permanente e irreversible. Por otra parte, los departamentos no pueden ser organismos cerrados puesto que no son autosuficientes y, por lo tanto, el encuadramiento en ellos no debe ser absoluto ni excluyente"[215].

VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

Para Polo la organización de los departamentos, como ya hemos enfatizado, es uno de los supuestos para la solución de los problemas de la universidad. Para él pueden constituir el adecuado planteamiento de la enseñanza y la solución de los defectos que se han explicado en los apartados anteriores. Considera que "la organización departamental tiene que influir decisivamente"[216].

En relación con el alumnado Polo plantea que es conveniente una adecuada organización de los departamentos que facilite que una materia sea dictada por varios profesores o equipos, a cada uno le corresponderá la parte del programa que es de su especialidad y, al mismo tiempo, que el "profesor más maduro pueda dar la visión del conjunto"[217]. ¿Cómo explica Polo la eficacia de este proceder? Considera que de este modo se pueden abordar a la vez dos aspectos esenciales de la cuestión. En primer lugar, "con él es posible la artificiosa unidad de la mayor parte de las asignaturas, destacar los distintos temas que en ella se reúnen, dividir la masa de alumnos en grupos más reducidos y adscribir al alumno a los trabajos que se desarrollan"[218]. En segundo lugar, se apunta "ya

[215] *Ibíd.*, p. 17.
[216] *Ibíd.*, p. 20.
[217] *Ibíd.*, p. 20.
[218] *Ibíd.*, p. 20.

a la integración auténtica de la enseñanza en la universidad"[219]. Y más aún, como "el departamento es una unidad superior a las asignaturas y, por lo mismo, supera el carácter discontinuo de la enseñanza"[220], es ventajoso que los alumnos permanezcan varios cursos en cada departamento. Con ello también se puede resolver "la gestión de los planes de estudio. Si lo que se ensenan son temas –y no, propiamente asignaturas– y se asegura la visión de conjunto, y se asocia el alumnado a la completa situación de la temática a través de los trabajos en curso y de la vida de los departamentos, la flexibilidad de los planes de estudio está prácticamente asegurada"[221].

En este punto Polo, nuevamente, considera que dentro de los departamentos es posible organizar unitariamente la investigación y la transmisión del saber. ¿Cuál es la clave para esta organización? Que se conciba la organización unitaria de la investigación y la transmisión como "estructura en la que todo profesor, cualquiera que sea su titulación administrativa, tenga un puesto y una carrera –una carrera abierta–, y como el cuadro en el que se inscribe la enseñanza. Una cosa es clara: no se puede organizar la enseñanza si no se organiza el profesorado"[222], porque "el profesorado no es un mero cuerpo docente"[223], sino que es propio de este proceso de integración "abrir espacio al pluralismo de iniciativas"[224]. Polo agrega que importa no "admitir la pugna desorganizada, entre grupos que buscan el aniquilamiento del control o imponerse unilateralmente a los demás"[225]. Consideramos que esto es totalmente coherente con su planteamiento, pues si los principales "empresarios" con libertad personal pueden dar "cauce a la diversidad de pareceres, engranar la tensión entre posiciones distintas, y evitar a la vez, que estalle la enemistad"[226] es posible que se dé la condición del crecimiento de esas personas que lógicamente favorecerá el crecimiento de la universidad. Remarca que lo "que justifica al hombre en su dedicación son las metas que ha de alcanzar, pero también, los obstáculos que tiene que vencer. Y el avance en la conquista de la verdad sólo puede efectuarse reconociendo la diversidad"[227]. Cada profesor crecerá personalmente de un modo irrestricto, pero cada uno, al ser totalmente distinto, aportará eso nuevo a la universidad y ahí está la novedad, la iniciativa, el emprender y el desarrollo.

[219] *Ibíd.*, p. 20.
[220] *Ibíd.*, p. 20.
[221] *Ibíd.*, p. 20.
[222] *Ibíd.*, p. 20
[223] *Ibíd.*, p. 20.
[224] *Ibíd.*, p. 20.
[225] *Ibíd.*, p. 20.
[226] *Ibíd.*, p. 21.
[227] *Ibíd.*, p. 21.

3.3. La tercera función: la extensión universitaria

3.3.1. Introducción

La extensión universitaria promueve el bien común por la comunicabilidad de los bienes superiores que los hombres han logrado, pero que originariamente sólo algunos descubren o comprenden. Para Polo, esta función es muy clara, pues indica la importancia de que los ciudadanos que acceden a la universidad tomen conciencia de que están en deuda con la sociedad, ya que gozan del privilegio de acceder a lo que él describe como lugar en donde se imparte el poder social. Polo explica en otro lugar este mismo tema, pero desde la perspectiva de la libertad y el perfeccionamiento de la persona, sosteniendo que "el bien común humano exige que nadie esté definitivamente privado de la oportunidad de influir. La disciplina moral del poder se mide por la intención de establecer y de extender la convivencia. La convivencia humana se define como comunicabilidad, esto es, como concurso personal. Por eso la unilateralidad, la parcialidad de las iniciativas, acarrea la corrupción de lo personal, pues lo aporético de la libertad trascendental es la inhibición. El plano de las decisiones ha de quedar siempre abierto, de manera que el poder social no se ejerza, aunque sea con una intención benevolente, frente a sujetos pasivos. La participación en los procesos creadores de futuro es una exigencia de la altura de la persona"[228].

Lo que precede implica una grave responsabilidad o respuesta personal. Los universitarios no pueden constituir un grupo cerrado. Los bienes de índole superior pueden ser participados por los demás. Más aún, una de las claves de la formación universitaria es la generosidad como deber social[229]. Es preciso que se dé esa participación en los procesos creadores de futuro como una exigencia de la altura de la persona. "Esto significa socializar la decisión, en el sentido de que nadie quede excluido de ella. Socializar significa, entonces, extender el concurso; es una tarea de promoción y de respeto encaminada a incrementar el comportamiento personal de los hombres"[230].

Polo prosigue explicando que "el bien común –repito lo que he dicho en otras ocasiones– consiste en la comunicabilidad de los bienes superiores que los hombres han logrado, pero que originariamente sólo algunos descubren o comprenden[231]. Aquí explica en qué consiste el bien común[232]. Múgica

---

[228] Polo, L., *Filosofía y Economía*, p. 91.

[229] En este sentido resulta apropiado mencionar un artículo para quien pueda interesarle ampliar este punto: Ibañez-Martín, J. A., "La Universidad y su compromiso con la educación moral", *Estudios, Revista del ITAM* (México), (2005), nº 75, pp. 117-138. Obtenido online el 10 de febrero de 2012. http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php

[230] Polo, L., *Filosofía y Economía*, p. 91.

[231] Polo, L., "La crisis de la universidad" , p. 22.

[232] Polo, L., *La esencia del hombre*, p. 112: "Por eso, los hombres se socializan típicamente. Si no hay tipos humanos no hay sociedad humana. Los tipos se complementan; se puede dividir y organizar el trabajo, si no hay tipos no se puede organizar una convivencia; pero el fin de la sociedad no es simplemente una coordinación de tipos, sino que la sociedad tiene ella misma una

considera que estamos frente a un tipo nuevo de esclavitud, real y mucho más sutil que las precedentes, "y que se podría calificar de funcional. Su condición de posibilidad es una deficiente organización social en la que los bienes del saber y de la cultura –elemento esencial del bien común– están muy desigualmente repartidos. En tal caso la adscripción del hombre al plexo medial a través de un *rol* muy elemental, recorta cuando no anula sus posibilidades tanto de aportación personal a la convivencia, como de enriquecimiento propio por lo que los demás le aportan"[233]. Esto significa que cuando esta situación se generaliza en una sociedad, la diferencia que se produce es *de facto* y con una forma muy marcada entre los *sapiens* y los sólo *fabri* o *habiles*[234]. Actualmente en las sociedades del conocimiento impera una de las asimetrías más notorias: la del conocimiento. Esto es preocupante pues gravita en el interior de las sociedades como característica de las relaciones sociales.

Claramente se comprende por qué para Polo esta función es integrante del sentido unitario de la universidad, pues ésta es un "factor primario de vida social y, por lo tanto, no puede desligarse del resto. Si la universidad se aísla, no hace partícipe a la sociedad de los bienes superiores que detenta, se agota en sí misma y pierde su justificación; correlativamente la sociedad experimenta un grave quebranto"[235].

Es ésta una función que trasciende el funcionamiento y organización interna de la universidad; sin embargo, esto no implica que sea subsidiaria o eventual. Más aún, Polo explica que cuando esta función se comprende de este modo o no se cumple con suficiencia, la universidad suele volcarse hacia fuera, pero de un modo desviado de lo que es su índole. Esto no es de extrañar cuando notamos que a la universidad se le demandan muchas actividades *ad extra* que no están vinculadas con lo que se ha explicado, pues cuando ella misma busca insertarse en la sociedad y cumplir un *rol*, acaba realizando funciones que no le son propias, o bien es instrumentalizada para otros fines de tipo político, sectarios, económicos, ideológicos, etc.

Por eso se comprende la fuerza de la tesis de Polo: "Saber, sociedad, universidad, apertura de tiempo histórico: todo ello es congruente y solidario,

---

finalidad, un bien común. Aristóteles pregunta ¿para qué los hombres constituyen sociedades? La respuesta es inmediata: para el *zein*, para vivir bien, para ejercer la virtud. El fin de la polis es la vida virtuosa, la virtud, el *zein*, el vivir de la manera más perfecta. De manera que si los tipos posibilitan la sociabilidad, el fin de la sociedad es la 'esencialización', por eso las virtudes tienen que tener un cierto carácter social". Y en pag. 181 "Si la sociedad es natural, la sociedad puede ser perfecta, y eso quiere decir que es el bien común de todos". POLO, l, *Ética*, p. 75 "El hombre debe emplear una gran gama de sus energías en el mantenimiento de su mundo, que es un mundo común porque consta de muchas instrumentalidades relacionadas. Estas instrumentalidades interrelacionadas se corresponden con las actividades de una multitud de personas humanas, para las cuales ese mundo es común. Esta es una parte del bien común".

[233] MÚGICA, F., "El pensamiento social de Leonardo Polo", en POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, p. 55.

[234] Cfr. POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, 1997, p. 80.

[235] POLO, L., "La crisis de la universidad", 1969, p. 22.

se despliega en un esfuerzo recíproco, en un crecimiento aunado, y se estropea del mismo modo. Por eso también la Universidad tiene sus raíces en la entraña de la sociedad que se llama pueblo. El pueblo no es una entidad meramente folklórica, sino el sistema de convicciones profundas que anida en los miembros de la sociedad, los une y busca continuar su vigencia en la expresión cultural, en la construcción de un mundo humano"[236]. La confluencia de la universidad con la dinámica social ha de ser una constante: el horizonte de la *Universitas scientiarum* se dilata siempre más y más para responder a las nuevas necesidades y exigencias de la realidad social.

Hay que esforzarse por dar respuesta positiva a los imperativos de nuestro tiempo, porque la universidad está al servicio de los hombres, y, por tanto, tiene que ser fermento de la sociedad en que vive; por eso se debe investigar en todos los campos. Así, como ya se ha indicado, Polo recuerda lo que ha vivido en sus años de juventud en la década de los 50 en La Rábida, Sevilla: "marcar una orientación, justificar la dedicación al cultivo del saber, mostrar que la tarea en las aulas y la investigación no son ni una… repetición de la manualística ni un almacenamiento erudito, sino el comprometerse en la invención de nuevas verdades capaces de imprimir un rumbo a la historia, de incidir creativamente en la dinámica de la sociedad. La aludida disciplina del hombre joven se interioriza, se integra en las fuentes de efusividad de la persona en la medida de la recreación íntima del mundo y se realiza en términos de comprensión. La comprensión se traduce en la apertura hacia fuera del espíritu, cuya inagotable virtualidad se descubre como alegre generosidad, libertad y existencia en diálogo. El rendimiento de la apertura efusiva se llama servicio. El academicismo enteco es la cáscara vacía, sin meollo, de una inteligencia congelada que ignora la creatividad y se constituye como un reducto aislado, replegado en sí mismo y, por tanto, ausente, alejado de la germinación del futuro en los procesos reales de la humanidad"[237].

Por eso hay que enfatizar que la función de extensión es una función integrante de su sentido unitario, pues –como se ha expuesto– "la misión de la Universidad consiste en recuperar su unidad, es decir, en volver a ser, Universidad, cosa, insisto, que progresivamente ha dejado de ser. Pero si no renunciamos a que el saber conduzca a la vida social, hace falta abrir la vida social a las ciencias superiores. De esta manera la sociedad no estará dominada por motivaciones excesivamente materialistas. No se trata de una mera declaración de buenos deseos, utópica. Se puede demostrar que la dinámica social guiada tan sólo por las ciencias de la naturaleza o por la tecnología se encuentra con problemas insolubles. De manera que para que la Universidad cumpla con su función directora; para que la Universidad cumpla su misión con respecto de la sociedad futura, es preciso que las humanidades muestren su rendimiento social"[238].

---

[236] POLO, L., *Universidad y sociedad*, 1993, p. 2.
[237] POLO, L., "La Rábida", 1995, p. 2.
[238] POLO, L., "La institución universitaria", 1996, p. 40.

También el profesorado completa su sentido profesional en las relaciones externas a la universidad, y cabe decir que esta función de extensión siempre se cumple de un modo mínimo porque el porcentaje mayor de su alumnado se emplea en distintas funciones de la sociedad. Pero Polo recuerda que esta tarea mínima, nunca es "suficiente y produce automáticamente una diferencia, un nivel decisivo, entre los que han recibido formación universitaria y el resto de la población"[239].

3.3.2. CULTURA SUPERIOR Y CULTURA DE MASAS

Cuando Leonardo Polo habla de la función de extensión explica con mucha claridad que, efectivamente, hay una cuestión de clasismo que está vinculada con el acceso a las verdades superiores, a la formación universitaria; es un clasismo que no está amarrado a una clase social, sino a un problema de gran parte de la población que queda fuera de la influencia de la universidad[240]. Esto genera dos tipos de cultura que se suelen conocer como *cultura superior* y *cultura de masas*, ambas totalmente extrañas. Es interesante notar que esta cuestión no es solamente un tema de accesibilidad, porque no es que quienes tienen una cultura de masas carezcan de información, sino algo que "es mucho más grave, tienen una información abundante pero degradada, en la que no influye el saber superior. Y esto es un problema social, porque es un problema de integración"[241].

3.3.3. DESPROLETARIZACIÓN

Polo advierte que se ha dado un proceso de desproletarización en el cual la dinámica social ha dado lugar a la llegada del capitalismo. Explica que "la capacidad que tiene el primitivo núcleo de la clase media para acoger los nuevos elementos que surgen por el ascenso social es doble: o bien se desproletariliza por una extensión del consumo –esta es la desproletarización ya lograda que permite, e incluso exige la economía actual– o bien se desproletariza extendiendo aquellos valores de la clase media en la que se apoya su opción del poder social y su estilo, a saber, la cultura superior"[242]. Es aquí donde Polo pone su mira al considerar la importancia esencial de la función de extensión. Porque esa dimensión de la clase media está aún por lograrse. Por eso es necesario ordenar el desarrollo cultural. Pertenecer a la clase media no puede ser simplemente una dinámica social "cuyo objetivo puede cifrarse solamente en terminar con la lucha de clases por la nivelación de las rentas"[243].

---

[239] POLO, L., "La crisis de la universidad", 1969, p. 23.
[240] Cfr. *Ibíd.*, p. 23.
[241] *Ibíd.*, p. 23.
[242] *Ibíd.*, p. 23.
[243] *Ibíd.*, p. 24.

Conviene entender –para enfocar el problema correctamente– "que la desproletarización es, en su último término, un problema de elevación cultural. Solamente mediante la participación en la cultura superior se superan las consecuencias negativas de la homogeneización del nivel de consumo"[244]. La cuestión hay que plantearla a nivel universitario.

3.3.4. PROPUESTAS DE POLO PARA SOLUCIONAR ESTOS PUNTOS

Polo ofrece las siguientes:

1º) Ampliar los cuadros y las metas de la universidad para que pueda acogerse a las personas que llegan a la universidad de tal modo que puedan incorporar los hábitos mentales que no poseen. Con esa formación es posible que las clases medias sean dinámicas, se logre extender el mando y la responsabilidad. Esto no significa que haya que degradar la formación, sino matizar esa formación, lo cual ayudará a eliminar la universidad cerrada o cotas en la universidad que son exclusivas. La extensión del estilo universitario es lo que toca a la universidad[245]. Polo indica que "las ideas de rango superior, aquellas ideas en virtud de las cuales cabe tomar decisiones acertadas y enjuiciar las situaciones, deben ser ofrecidas a todos. Si esto no se hace, nuestras clases medias ofrecerán disfunciones internas; en particular, subsistirán diferencias excesivas en orden al ejercicio del poder"[246].

Parece importante destacar que Polo propone ir a favor de la dinámica social del presente. No sólo socializar –o nivelar– el consumo, sino extender la cultura superior, "y este es el único modo de eliminar las consecuencias negativas de aquella primera nivelación. Si explotamos un proceso que permite extender el consumo, ¿por qué no desencadenamos una dinámica que permita extender el saber superior, una dinámica cultural que funcione en régimen de

---

[244] *Ibíd.*, p. 24.

[245] A nuestro entender, la visión que plantea Polo sobre la extensión es la que él mismo expresa que recibió en La Rábida. El profesor Rafael Alvira ha explicado que siendo él alumno o joven egresado acompañó en varias oportunidades a D. Leonardo a dar charlas y conferencias en los "Ateneos Populares" en pueblos y ciudades de Guipúzcoa. En concreto, aún mantiene vivo "el recuerdo de una de ellas en Zumárraga, a un grupo de obreros de las líneas del ferrocarril sobre el marxismo y con sorpresa suya, todos aquellos trabajadores comprendían con claridad lo que D. Leonardo les transmitía". Recuerda que oía de estas personas los comentarios sobre "la importancia de conocer las cosas a fondo y de verdad". El profesor Alvira indica que su admiración se debía en particular al contraste con su experiencia docente, pues notaba la dificultad que a veces tenían los alumnos para entenderle en las clases de la universidad. De tal modo que él entendía que para él la extensión era una actividad crucial. "Entrevista a D. Rafael Alvira" realizada por Silvia C. Martino, 19 de febrero de 2015, Universidad de Navarra. Aunque no ha quedado constancia pormenorizada sobre estas actividades de D. Leonardo, ni los grupos, ni los lugares, sí sabemos que desde 1964/72 estuvo vinculado como Profesor de Cursos Universitarios a la universidad La Rábida y luego a la Asociación La Rábida desde el 81/94, pues consta en su escrito "Mi encuentro con La Rábida", en *El espíritu de La Rábida*, Madrid, Unión editorial, 1995, pp. 760-2, texto obtenido *online* el 16 de febrero de 2015 http://www.leonardoPOLO.net/revista/mp12.htm #La Rábida.

[246] POLO, L., "La crisis de la universidad", 1969, p. 25.

autonomía (y no se adapte simplemente a las exigencias de la industria)?"[247]. ¿Cómo puede plantearse esto la universidad? ¿Qué problema tiene en la práctica? "El problema de la universidad reside en la organización de la universidad misma para incrementar su actividad y proyectarla hacia afuera. Es este asunto decisivo, porque se trata, nada menos, de compensar la tendencia a la homogeneidad en el plano ínfimo del consumo y conseguir la extensión de los valores superiores"[248].

2º) Polo aclara que las reformas de orden interno que se aluden al tratar sobre las Facultades ya resultarían eficaces para la extensión universitaria. Menciona como posibilidades aumentar la gama de especializaciones profesionales para "contribuir decisivamente a la mejora cualitativa de las actividades sociales"[249]. También menciona como interesante que se incorporen a la universidad estudios necesarios para los "empleos en los medios de comunicación[250]. Recordemos que el objetivo es encontrar procedimientos o articular actividades que sean capaces "de superar el divorcio entre la cultura superior y la cultura de masas"[251]. Una cultura de masas que no logra percibir el sentido del saber superior, es el resultado de una homogeneidad social vinculada con la extensión del consumo. Homogeneizar parcialmente –como ya se ha aludido– en una nivelación de su renta ocasiona que los intereses de la población "se polarizan en su mismo carácter de consumidor"[252] y claramente evidencia un progreso económico unilateral.

3º) En tercer lugar, Polo menciona de un modo directo lo que ya hemos comentado sobre los Ateneos Populares, aunque sin denominarlos de este modo[253]. Aquí ofrece otro cauce para llevar a "la práctica la extensión universitaria. Se trata "de hacer llegar a quienes no han pasado por la Universidad los saberes que esta cultiva"[254]. Destaca su conveniencia y cómo al fomentarse y programarse este aspecto de la extensión se logra una "tarea de

[247] *Ibíd.*, p. 25.
[248] *Ibíd.*, p. 25.
[249] *Ibíd.*, p. 25.
[250] *Ibíd.*, p. 25.
[251] *Ibíd.*, p. 25.
[252] *Ibíd.*, p. 25.
[253] Existe un testimonio muy interesante sobre lo que eran estos Ateneos Populares escrito por el Prof. Millán-Puelles, quien también fue invitado por el Rector de la Universidad La Rábida, D. Vicente Rodríguez Casado a desarrollar su labor de profesor. Explica que eran "Cursos a los que asistían obreros jóvenes y estudiantes universitarios sacrificando sus vacaciones con el fin de participar en cursos de sendas jornadas (…) siempre con el nivel de una auténtica vocación cultural en todos los que participaban", y prosigue que el ambiente era de "abierto diálogo con grupo de amigos-obreros y universitarios-hermanados por el interés común por los problemas y las realidades sociales de nuestro tiempo". Al final de su testimonio remata diciendo que "de aquellos obreros jóvenes y el renovado estímulo que ello constituía para los estudiantes universitarios y para todos los que podíamos percibirlo". MILLÁN PUELLES, A. "Mi recuerdo de los Ateneos populares", en *El Espíritu de la Rábida: el Legado cultural de Vicente Rodríguez Casado*, Madrid, Unión Editorial, 1995, pp. 675-678 obtenido online 19 de febrero de 2015
[254] POLO, L., "La crisis de la universidad", 1969, p. 26.

gran alcance, con el convencimiento de que es factible y extraordinariamente eficaz"[255].

Para cerrar sus recomendaciones hay que decir que enfatiza que, en cualquier caso, es una función que necesita estar institucionalizada y, por lo tanto, ha de tener objetivos, medios, método, personas que dediquen a esto trabajo y el correspondiente presupuesto. En caso contrario se corre el riesgo de ser "una mera actuación benéfica, esporádica, o planteada a nivel de divulgación"[256].

Es necesario descender a la incorporación de estos temas en proyectos de investigación; en transferencias relevantes para la comunidad, en actividades sociales de interés e intercambio. Se trata de trabajar de forma vinculada entre universidad–comunidad–sociedad civil–empresa; generar un desarrollo social, en el que consideramos en nuestros procesos de decisión y de gestión las implicaciones de nuestras acciones, también pensando en el 'mundo que viviremos' y en el que toda acción tiene un trasfondo moral, es decir, que la concepción que cada uno tiene de la vida buena o justa está presente en el origen de nuestro actuar personal y profesional, nuestro actuar en sociedad. No hay acciones ni contextos de la vida humana que sean moralmente neutros[257]. Una sociedad sostenible es una sociedad en la que sus ciudadanos han crecido en virtudes, y esas virtudes les conducen a saberse protagonistas –con su trabajo, con su hacer– del logro de una sociedad más justa (principalmente en términos de justicia distributiva) y más solidaria; una sociedad sostenible y una sociedad en la que cada persona puede desarrollar una vida digna de ser vivida.

La educación cívica de la juventud es hoy una preocupación mundial. Frecuentemente se adscribe tal educación a la enseñanza secundaria, sin reparar en que la enseñanza superior –cuando los estudiantes son mayores de edad– es también un momento decisivo para enseñarles a reflexionar, a comprometerse, a tomar posiciones ponderadas en diálogos maduros.

La universidad está enclavada en una sociedad que necesita respuestas a sus necesidades, a sus problemas y a sus expectativas. La universidad puede enfocar sus problemas, encontrar soluciones e inevitablemente el efecto en la sociedad será favorable y siempre creciente. Por eso Polo insiste en que no debemos perder de vista su tarea central, el incremento de las verdades superiores y la formación de los universitarios de modo secundario y vinculado con la función de extensión, tal como expusimos en este epígrafe. Es decir, que todos los universitarios se involucren en la comunicabilidad de estas verdades superiores. De este modo, esa cultura superior llega a todos, se alienta la

[255] *Ibíd.*, p. 26.
[256] *Ibíd.*, p. 26.
[257] SELLÉS, J.F., *Antropología para inconformes*, Madrid, Rialp, 2006, p. 384. A este fin recordamos lo que ya se ha mencionado de POLO (cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, Madrid, Rialp, 2012, p. 273), pues *los resultados* no mejoran intrínsecamente al hombre. La acción, en cambio, sí. El hombre al actuar no puede dejar de mejorar (virtud) o empeorar (vicio). Esa es la distinción mayor entre la acción humana y la de los animales. Tema que ha desarrollado ampliamente POLO en *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*. Y SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 383.

dinámica de la sociedad actual pero homogeneizando el crecimiento y el desarrollo no sólo desde la igualación de la renta sino desde el acceso a los saberes superiores.

Con la función de extensión se busca llegar y formar a todos los hombres y mujeres, enseñarles la cultura de su tiempo en toda su complejidad, descubrirles con claridad y precisión las claves para comprender el gigantesco mundo presente, donde tienen que encajar su vida para que sea auténtica. Y esto únicamente se logrará si la universidad sabe ser una genuina comunidad de diálogo, un diálogo que genera búsqueda del saber teórico, un saber que otorga luz a las realidades y a toda manifestación humana.

Las diferentes estrategias que cada uno de los profesores universitarios puede seguir en la enseñanza superior para promover ese compromiso de todos los universitarios en el desarrollo de la sociedad es muy variado y será el resultado de la capacidad de innovación, emprendimiento, generosidad, espíritu libre y de responsabilidad ciudadana y personal de los que están en la universidad o han pasado por ella y lograron transformarse en ese paso por la universidad. De tal modo que tienen las claves para vivir a fondo su ciudadanía y compromiso con los deberes sociales y políticos[258], con todo lo humano.

Entre las metodologías que logran vincular la 'extensión' del saber superior *ad intra* (alumnos) y *ad extra* (la sociedad) con herramientas válidas, cabe mencionar el aprendizaje-servicio. Hay múltiples estudios de casos que se han publicado en diferentes países sobre su aplicación y sus resultados. Aunque no desarrollaremos estas iniciativas –exceden la presente tesis– se recomienda al interesado la lectura que se cita[259]. Un análisis de sus bases antropológicas[260] podría indicarnos que se centra de un modo desajustado en el alumnado como fin de la Universidad. Sin embargo, es muy aprovechable y permite suficientes adaptaciones que hacen pertinente su implementación a nivel institucional,

[258] Cfr. IBAÑEZ MARTÍN J. A., pp. 9 y ss.

[259] Cfr. NAVAL, C. Y ARBUÉS RADIGALES, E., "El aprendizaje-servicio y la transición desde la educación superior al mundo del trabajo", en SANTOS REGO, M.A. (ed.), *Sociedad del conocimiento. Aprendizaje e innovación en la Universidad*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2016, pp. 219-239. El artículo se enmarca en un libro que forma parte de un Proyecto de importante alcance. En España la Universidad de Navarra es pionera en este punto. A ella siguen otras universidades españolas: Santiago de Compostela, Complutense, Córdoba, A Coruña y Valencia. Están trabajando en una línea de investigación y cooperación conjunta muy destacable, es el Proyecto I+I+I Aprendizaje-Servicio e Innovación en la Universidad. Se trata de un Programa para la mejora del rendimiento académico y el capital social de los estudiantes. PN211 del año 2013. Se busca con este Proyecto promover la metodología y dar pasos en la institucionalización de la misma en España.

[260] El origen del aprendizaje-servicio está vinculado a una idea de universidad más inclinada hacia afuera con una clara misión cívica y de vocación de servicio público como central, tesis que hemos tratado de aclarar y ubicar como secundaria y no como primaria. Sigue una tradición empirista desde autores como William James (1842-1910), el aporte decisivo del pedagogo y filósofo John Dewey, exponente del pragmatismo y las influencias de Paulo Freire. Cfr. SANTOS REGO, M.A., "¿Para cuándo las universidades en la agenda de una democracia fuerte? Educación, compromiso y aprendizaje cívico en América", en *Revista de Educación*, Nro. 361, 2013, pp. 565-590.

además insistimos que si bien el alumnado no es el fin primario sí lo es secundariamente. Además, se la considera adecuada para facilitar en el alumno su condición de aportante. También en todo Latinoamérica esta metodología ha sido ampliamente desarrollada[261]. La Universidad Austral (Argentina) también ha optado por trabajar con esta metodología como herramienta para concretar la extensión universitaria desde el año 2015.

El sentido y el aspecto esencial de la misión de la universidad se refieren, sin duda, a la responsabilidad de incrementar el saber superior y lograr que quienes estén en ella sean universitarios. Esto implica que la educación universitaria ilumina las mentes y los corazones de los jóvenes. No es una mera acumulación de conocimientos y habilidades, sino una formación humana y personal que se nutre de las riquezas de una tradición intelectual orientada a una vida virtuosa y a un crecimiento irrestricto de la persona humana. Una vida virtuosa que les haga capaces de contribuir realmente a la vida en una sociedad abierta. "Sin duda es necesario, en primer lugar, ayudar a reconstruir a la persona humana para empezar a reconstruir la sociedad y liberarla del dominio del mercado global y el consumo que actualmente rigen y condenan las vidas de los pueblos"[262].

Newman, desde otra perspectiva, explica esta función como el asignar un fin práctico a la universidad; ese fin es el de educar y formar buenos miembros para la sociedad: "La educación universitaria... aspira a elevar el tono intelectual de la sociedad, a cultivar la inteligencia, a purificar el gusto nacional, a proporcionar principios verdaderos, al entusiasmo popular y a fijar metas a las aspiraciones nacionales, a ampliar el campo de las ideas de la época, a facilitar el ejercicio de la facultades políticas y a refinar el intercambio en la vida privada"[263]. Sean cuales fueren las características de las instituciones

[261] Cfr. TAPIA, M. N., *La solidaridad como pedagogía*, Buenos Aires, Ciudad Nueva, 2001 y "La solidaridad como pedagogía: la propuesta del aprendizaje servicio", en *Studium Educationis*, anno XIII, n. 1, 2012, pp. 23-36. La autora es fundadora del Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio solidario (CLAYSS), Asesora del Programa Nacional de Educación solidaria del Ministerio de Educación de la República Argentina, Promotora del Aprendizaje-Servicio en Latinoamérica. "Pedagogía del 'Aprendizaje-Servicio': Una Perspectiva Latinoamericana", en *Revista Tzhocoen* de la Universidad Señor de Sipan de Chiclayo, Perú, 2010. Junto a un equipo de profesionales se han especializado en el tema desde hace 20 años, contribuyendo a introducirlo en las políticas educativas y poniéndolo en diálogo con las investigaciones sobre fraternidad y prosocialidad. Actualmente se unen en CLAYSS (Centro Latinoamericano de aprendizaje y servicio solidario) una organización en la que convergen especialistas iberoamericanos de las más variadas trayectorias y convicciones, y que promueve el aprendizaje-servicio también en otras regiones del mundo. Cfr. asimiamo: "Sapere, saper fare e saper essere, solidali. La proposta dell'Aprendizaje y Servicio Solidario, 2012. Intervista a Maria Nieves Tapia a cura di Marta Beatrice Rota". Italy, Europe, Università degli studi di Bergamo.

[262] MIFSUD, A., *Informe Ethos 64: Cohesión social*, Santiago de Chile, Edit. Universidad Alberto Hurtado, 2009, p. 8.

[263] NEWMAN, J. H., "The Idea of a University", Image Books, USA, 1959. Existe una traducción parcial de esta obra, realizada por Julio Mediavilla, que puede hallarse como "Cardenal Newman, Naturaleza y fin de la educación universitaria". Primera parte: "Idea de una universidad", 1a. ed.,

universitarias, esto no es sólo aplicable a ciertos modelos de universidad, sino a cualquier institución universitaria que, en esa búsqueda de la verdad, contribuya a una sociedad civil abierta.

En estos aspectos, vinculados con la extensión, es mucho lo que puede hacer la universidad para la enseñanza, desarrollo y promoción de esta ciudadanía vivida por los profesores y los estudiantes. La ciudadanía está anclada en el bien común y se abre a las diferencias propias de cada contexto histórico, social, geográfico, cultural, etc. Y así le permite al universitario entender lo común y lo diverso sin temores, como parte de la rica realidad que le rodea. Las iniciativas pueden ser variadas y múltiples, infinitas y crecientes, como las personas que estén en la universidad.

CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo se han desarrollado cada una de las tres funciones de la universidad, tal como las explica Polo y en el anterior se ha desarrollado la misión de la universidad y la búsqueda de su unidad perdida. En primer término se exponen los problemas que se observan en cada una, los supuestos que plantea nuestro autor para superarlos y para la solución de la crisis en la que se encuentran. Esta crisis, como se adelantó en el capítulo anterior, es de la universidad en su estructura unitaria esencial, de la sociedad en la que está inmersa, crisis –por fin– de la persona que conforma esa sociedad.

Se ha considerado a la universidad como empresa, cuyo objetivo es el descubrimiento de las verdades superiores, producir valor añadido, que será el incremento del saber de profesores y alumnos. Punta de lanza del saber superior. Su fin primario, se ha insistido, no radica en la docencia. Docencia que sólo se da si se posee y en la medida en que se tiene. Tampoco es su fin directo la mejora de la sociedad, porque este fin y el precedente se consiguen como consecuencia de alcanzar el primero.

Si el fin de la universidad es el descubrir más verdad, verdades superiores, el estudio constante es el trabajo principal de las personas que aportan valor añadido a la universidad (docentes y también alumnos). Ese estudio es el que hace realidad ese fin. Lo que obstaculice el estudio se podría entender como un impedimento para el logro del objetivo. Así los trabajos de gestión que suelen a veces ocupar más tiempo que el debido pueden entorpecer el cumplimiento del fin de la universidad y también el sentido vocacional de los docentes universitarios. Conviene estar atentos porque si lo práctico, los trabajos burocráticos o de transformación van desplazando paulatinamente el trabajo teórico, sin teoría, pobre servicio prestaremos a la universidad, en rigor, a la verdad. No conviene olvidar que la verdad siempre inspira, protege, anima[264].

Colección: Norma. Cuestiones Pedagógicas, Ediciones y Publicaciones Españolas, S. A., Madrid, 1946.

[264] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 163.

Así Polo expresa que este trabajo se encamina a que esas "aportaciones esenciales de la investigación a lo largo de la historia, es decir, los frutos del dilatado esfuerzo de la inteligencia humana (se empeñen) por salir de las oscuridades de la ignorancia y el error y por seguir andando el largo camino del progreso espiritual, científico, cultural y civil[265]. De tal modo que la investigación coadyuva para mejorar lo que se expone en las clases porque se incorpora lo que se aprende.

Y así considerado el primer fin de la universidad como incremento del saber superior, como aumento del caudal de nuestros conocimientos hará que su organización -la docencia, los servicios que están supeditados a esta actividad y la extensión o tercer función- sea la consecuencia de este primer fin. Por eso las "tres funciones no son independientes entre sí. Son distintas –como todo en la realidad, según su índole y jerarquía–[266]", pero guardan una estrecha relación. Y así, "la postergación o eliminación de alguna de ellas afecta al perfil completo de la universidad"[267].

Hemos abordado la centralidad del profesorado universitario como el verdadero emprendedor y empresario de la universidad. Por tanto, es en quienes se debe poner el foco de su formación y su crecimiento. Lo que consideramos conclusivo es remarcar que el saber se incrementa solamente en personas, el saber está en las personas, no en libros. Y el saber es el valor añadido de la universidad. Por eso cada profesor universitario mejora con ese saber. Secundariamente –como sea dicho– crecen y mejoran los colegas, los sucesores, el alumnado, la sociedad toda[268].

Se ha planteado la realidad de la crisis social que padecemos, pero que, por lo que se ha explicado, podemos afirmar que no la tenemos por falta de recursos materiales, científicos o tecnológicos, sino por problemas humanos. Por tanto, para su solución conviene que se implementen propuestas humanísticas. Esto implica que los docentes universitarios tienen que adquirir esa formación humanística para lograr atravesar de sentido humano y personal, su tarea universitaria. Y así se explicó que las humanidades –en concreto la filosofía–, rinden socialmente, y que la sociedad podrá resolver la inviabilidad en la que se encuentra. Se ha remarcado que la cúspide del saber filosófico es la antropología, no la ética, ni la psicología, ni la sociología. Las diversas formas de reduccionismos antropológicos nos han conducido a la situación presente, en la que el radical del resultado es el único que parece valer. Por eso se torna relevante la formación antropológica de los profesores universitarios para anclar en la verdad del hombre, respetando las dimensiones de su ser (del hombre) y subordinando las dimensiones materiales e instintivas a las

---

[265] POLO, L., *Universidad y sociedad*, p. 191.
[266] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*.
[267] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 7.
[268] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes, del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 158.

interiores y espirituales[269]. En rigor, la crisis de nuestra sociedad no es sobre todo ética, sino antropológica, pues según el decir de Polo, "estamos haciendo una sociedad sin saber quiénes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién. Pretender dirigir la historia con esa ignorancia es un disparate[270]".

Ese desarrollo humano debe ser armónico o sistémico; también el de la universidad. "La universidad manifiesta bien la índole del crecimiento humano. El hombre es un ser de proyectos porque él mismo es un proyecto como hombre, el cual nunca está concluso mientras vive. La universidad es un gran proyecto muy a largo plazo, de centurias. Por eso tanto el hombre como la universidad deben mirar más al futuro lejano que a las tendencias actuales. El hombre siempre es perfectible; la universidad también. El hombre se perfecciona en diversos niveles, sobre todo en la intimidad y en sus facultades superiores. La intimidad personal humana crece en especial por elevación divina; sus facultades más altas, inteligencia y voluntad, mediante hábitos y virtudes. Derivadamente, la formación de la universidad debe estar orientada a formar buenos ciudadanos, es decir, hombres virtuosos, y por encima de eso, buenas personas. Pero no caben hombres virtuosos sin verdad, y las que se requieren en quienes conforman la universidad no son ni pocas ni pobres[271].

En rigor, es posible concluir que la clave de este capítulo está en la comprensión del *rol* crucial que tiene el profesor universitario como persona. Polo plantea toda la vida universitaria desde la persona humana. Si, efectivamente, el docente universitario como persona está llamado a un crecimiento en su actividad podrá hacer que su actividad tenga sentido, no sea rutinaria o ineficaz. Así recordemos que si el hombre es un 'perfeccionador perfectible', o también 'un solucionador de problemas' –expresiones acuñadas por Polo–, la pregunta es cómo podrá resolver el docente su aludido. La respuesta es: buscar más verdad; y esta búsqueda no es más que la investigación. Ya se ha explicado que el profesor universitario no es simplemente un profesional que estudia para conseguir unos resultados con esos estudios, sino que su tarea es mucho más amplia. Por eso la investigación, "por sí sola, no determina un acabado perfil profesional ni social[272]". Nótese como remarca Polo que la investigación es una función primaria y muy importante en la universidad, pero que no puede darse aislada, sino que deben darse las tres funciones –investigación, transmisión y extensión– en una vinculación tal que una auxilie a otra a crecer. La investigación ilumina (acrecienta) a la transmisión, la transmisión que crece y se extiende a toda la sociedad.

La universidad sólo se puede desarrollar con el trabajo constante y serio de sus profesores. Por eso el profesor universitario no puede ser un advenedizo,

---

[269] Cfr. *Ibíd.*, p. 160.
[270] POLO, L., "La Institución universitaria", p. 44.
[271] SELLÉS, J. F., Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa, p. 85.
[272] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.

sino de tiempo completo y de mente enteramente dedicada. También por ello, en una universidad, el empresario, es decir, quien invierte lo que está a su disposición en el saber superior, no son en primer término los directivos, ni los servicios ni los alumnos, sino los buenos profesores, los cuales, si no son investigadores, dejan de serlo[273].

En últimas, si la misión de la universidad logra recuperarse en su interdisciplinariedad –a través de la teoría del conocimiento planteada por Polo– y su vinculación unitaria será capaz de atravesar cada una de sus funciones: investigación, transmisión y extensión de sentido humano y de sentido personal, porque lo tendrán los protagonistas: los profesores en primer lugar, y los alumnos en segundo término. Y efectivamente, sí podemos decir que amar con todo nuestro ser es el mejor modo de curar la enfermedad del espíritu, de remediar las necesidades personales, de dar vida, de enseñar al que no sabe, de ser agradecido, pues, en rigor, 'amar al mundo apasionadamente'[274] es el mejor modo de ser universitario...

Antes de proseguir con el estudio de las Facultades de Ciencias empresariales o Managment se incorpora a este capítulo un breve análisis de dos textos de nuestro autor, uno de ellos publicado en 1998[275] y el otro inédito. Ambos pueden ayudar a demostrar la honda trabazón que Polo ha hecho al respecto del hombre y de la manifestación humana sobre la que investigó, la universidad. Estos dos textos son casi iguales, y versan sobre la esperanza en el hombre y en la universidad. Parece interesante acabar esta sección con estos dos textos, por la perspectiva, pertinencia y hondura que muestran.

Efectivamente, la esperanza es una de las características que ha de tener una universidad que se precie de tal, como buscadora de la verdad, como manifestación creciente, como institución con grandes objetivos, con ideales a largo plazo, un Proyecto de futuro a largo plazo como el hombre mismo. Si, como se ha visto, la universidad es uno de los tres agentes de cambio de la sociedad entonces se comprende que estamos frente a un gran reto para dar la vuelta a la sociedad: "las oportunidades que ofrece nuestra época para encauzarse hacia el futuro, siguiendo esta línea, son abundantes y no deben desaprovecharse… Ha de concederse respaldo no sólo a la familia, sino también a la empresa y a la universidad en la tarea de organizar este mundo más humano[276]".

En el primer escrito, Polo expone a "grandes rasgos los componentes de la esperanza"[277]. E intenta "poner a la vista el eje que da sentido y temple a la vida del hombre"[278]. La esperanza es el armazón de la existencia del ser

---

[273] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 85.

[274] Esta expresión se debe a San Josemaría, en concreto es el título de su homilía pronunciada en el *campus* de la Universidad de Navarra el 8-X-1967.

[275] POLO, L., "La esperanza", *Scripta Theologica*, 30 (1), 1998, pp. 157-164.

[276] POLO, L., *Sobre la Existencia Cristiana*, Pamplona, Eunsa, p. 273.

[277] *Ibíd.,* p. 157.

[278] *Ibíd.*, p. 157.

humano en el tiempo. En el segundo texto lo que nuestro autor hace es aplicar esto a la universidad. El texto es prácticamente el mismo y resulta llamativo cómo abre esta manifestación humana a lo más hondo de lo humano y personal.

Polo se propone exponer esos componentes de la esperanza y explicar cómo dan sentido y templan la vida humana. De igual modo expresa que estos componentes de la esperanza son los que dan sentido y templan la vida, la tarea universitaria. Esto es congruente, pues la universidad como manifestación humana está anclada en cada una de las personas que aportan a ella y por eso es entendible que una de sus características sea la esperanza.

En ambos textos se habla de 'optimismo esperanzado', que rechaza la idea de "estar en el mejor de los mundos posibles porque en ese mundo no hay nada que hacer"[279]. Y así, la universidad se entiende que sea una institución que siempre está abierta a la búsqueda, más búsqueda de verdades superiores. Es un optimismo insatisfecho y por eso siempre 'mira al futuro', "en un trayecto que conduce a mejorar"[280], un optimismo que no es utópico, sino que "se monta en el tránsito hacia el futuro, si lo mejor está por venir[281]", pero no llegará sin "contar conmigo… ese futuro para mí es una tarea… que 'me compromete íntimamente en la tarea de mejorar', de crecer pero como deber"[282]. Ése futuro es 'tarea para mí', y como al intentar afrontar esa tarea compruebo que 'no tengo todos los recursos' eso le hace tener a la tarea universitaria 'carácter de futuro y novedad'.

Pero además, como no tengo todos los recursos esa "tarea esperanzada (no) es posible afrontarla en estricta soledad"[283]. Y entre los recursos con los que se debe contar está la ayuda: "tengo que ser ayudado, no basta con los recursos propios"[284]. Así los horizontes nuevos siempre se abren con otros, es incompatible con la soledad la tarea de una universidad, al igual que la vida de una persona. Y por lo tanto "ese futuro mejor no puede ser para uno solo, ese futuro debe estar 'integrado' por un beneficio integrado a otro y otros"[285].

En este "correr el riesgo de un futuro posible la esperanza es la fuente de solidaridad"[286]. Ahora bien, correr riesgo es jugar, y –como en teoría de los juegos– se trata de un juego de suma positiva, "porque el que emprende la tarea... gana"[287]. Polo explica que el ser humano pertenece a un grupo social "'si y en tanto que' ese grupo social se beneficia de él, y al revés. Y esto

[279] POLO, L., "Conferencia sobre la Universidad de Navarra", texto inédito, fecha estimada año 1996/97, p. 1.
[280] *Ibíd.*, p. 2.
[281] *Ibíd.*, p. 3.
[282] *Ibíd.*, p. 4.
[283] *Ibíd.*, p. 6.
[284] *Ibíd.*, p. 7.
[285] *Ibíd.*, p. 9.
[286] *Ibíd.*, p. 13.
[287] *Ibíd.*, p. 14.

distributiva y totalmente: todos los que juegan ganan, y jugar es bueno"[288]. Sólo aquella universidad que emprende el arduo camino de un proyecto de largo alcance puede ganar, porque sus miembros crecen en esa tarea conjunta.

Y por fin, el último ingrediente de la esperanza es la alegría, pues "un proyecto (universitario) esperanzado convoca. Ese proyecto esperanzado beneficia a todos"[289], y la alegría es expansiva. Por eso "la universidad como un proyecto esperanzado es expansiva, se abre al futuro y a un futuro compartido[290]". La universidad se abre al futuro y a un futuro compartido, se abre a su sentido humano y personal. Cuando esto sucede, entonces crecen las personas que la componen, los profesores crecen, los alumnos crecen, los directivos y todo el personal del 'staff' crece en virtudes, humanamente y en sentido personal. Pero –como se ha desarrollado también– al crecer, hay proyectos de trabajo con otras universidades y se trabaja en y con toda la sociedad en planteamientos concretos y efectivos de extensión. En últimas, el reto planteado se vislumbra como factible y es posible que "la Universidad cumpla su misión con respecto de la sociedad futura… y las humanidades muestren su rendimiento social"[291].

Así esta manifestación humana, agente social de cambio, muestra su hondura y extensión, pues "la vida teórica busca para la vida práctica instrumentos para seguir viviendo, para no extinguirse. La verdad tiene que abrirse paso guiando a lo útil. Esta concepción es optimista y edificante... lo práctico es relativo. La vida práctica siempre está amenazando con venirse abajo. Por eso las culturas que le conceden más importancia a la agricultura, minería, etc. no salen adelante. En la civilización Occidental las Universidades han sido claves para el fomento del saber y con éste se ha hecho posible el desarrollo"[292].

---

[288] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo, en Obras Completas*, Vol. X., Pamplona, Eunsa, 2015, p. 123.
[289] *Ibíd.*, p. 15. En este punto Polo remarca que quien rechaza el juego de la vida y no se enfrenta a la vida universitaria como persona co-existente es inevitable que su vida sea seria y adusta.
[290] *Ibíd.*, p. 16.
[291] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 18.
[292] POLO, L., "Acción y contemplación", p. 2.

TERCERA PARTE

CAPÍTULO 4.
LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN I.
RECORRIDO Y REVISIÓN

INTRODUCCIÓN

En esta Tercera Parte abordaremos la índole de la Facultad de Ciencias Empresariales o de *Management* o Gestión –directamente implicada en la formación de los futuros empresarios y directivos–. Entendemos que es pertinente ubicarla en el universo de la Educación Superior Universitaria de Grado.

Al plantear la Segunda Parte, más en concreto el segundo capítulo de ella, hemos explicado que nuestro objetivo es encontrar en las claves que ofrece Polo los supuestos para enfocar los problemas de la universidad y los de la empresa. En ese capítulo y en el tercero hemos procedido a plantear la crisis de la universidad y cómo sugiere el autor abordar una posible solución. Ahora nos corresponde tratar de encontrar las pistas que nos ofrece el autor para repensar la acción directiva y la empresa. Además, queremos destacar que entendemos prioritario que estas claves las incorporen los profesores, pues, como ya hemos explicado en los capítulos precedentes, son ellos los actores principales de la universidad, y por ende, de la Facultad de Ciencias Empresariales. Buscamos que aquellos que formarán las nuevas generaciones de empresarios en las Facultades de Administración de cada universidad[1] puedan incorporar las claves que Polo ha sugerido para los directivos de empresa, que ellos trabajen la disciplina y los nuevos planteamientos con hondura y que logren el engarce con la raíz, con lo más digno, la persona[2].

El objetivo es apelar a los 'empresarios' de la Formación en Management para buscar que directivos y empresarios tengan un bagaje que les facilite desplegar su hacer desde una concepción de la organización integral y como manifestación humana vinculante y atravesada de sentido personal y humano. Consideramos que éste es un cometido que le concierne llevarlo a cabo a la Facultad que se ocupa del saber que versa sobre la Teoría de la Empresa.

La importancia de repensar la actividad empresarial y la empresa como tal es importante, pues "El *management* moderno ha dado mucho, pero también se

---

[1] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*.

[2] Cfr. MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, M. A., "El modo universitario de entender la economía", Lección magistral impartida en 9 de abril de 2014 en el Colegio Mayor Belagua, Pamplona, con motivo de la Clausura del Curso académico 2013-2014. Inédito.

ha llevado mucho, y continua haciéndolo. Tal vez haya llegado el momento de renegociar la oferta. Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a controlar los costes con firmeza sin asfixiar la imaginación humana, y a crear organizaciones donde la disciplina y la libertad no se excluyen mutuamente. En este nuevo siglo debemos esforzarnos por trascender las relaciones de intercambio aparentemente inevitables que forman el incómodo legado del *management* moderno"[3].

Cuál es, por tanto, la tarea que le compete a las Facultades de Ciencias de la Administración o de Acción Directiva. Como ya hemos expresado en el capítulo tercero, cada disciplina o ciencia tiene su estatuto propio, que se basa en el *tema* distintivo que estudia y en el *método* o nivel cognoscitivo adecuado para cada una de ellas. Hemos explicado que no era pertinente –porque el trabajo es excesivo– llevar a cabo una clasificación de todas las ciencias. Sin embargo, sí hemos dejado sentado que –de acuerdo con la mentalidad de Polo– unas ciencias son superiores a otras, por su tema y método, o bien, que unas ciencias suponen el conocimiento de otras que son superiores. Sin tema y método no podemos hablar de ciencia. Y en esto se da una ayuda y colaboración entre las ciencias.

Consideramos que Polo ha aportado claves y una perspectiva que puede ayudarnos a clarificar el estatuto de la Teoría de la Empresa y su estado de la cuestión. Por tanto, intentaremos explicar cómo se plantea el estatuto de la Teoría de la Empresa, o de la Acción Directiva o la Dirección de Empresas, en concreto, qué es lo que concierne a la Facultad de *Management*, Ciencias Empresariales (grado) o Administración de Empresas[4]. Tal vez se nos reproche que apelar a la *Antropología trascendental* de un filósofo del calado de Polo sea excesivo para un trabajo sobre la realidad del *management*. Sin embargo, dado que éste es un saber 'humano', de tener una concepción reductiva del ser humano, también lo será la correspondiente visión de la acción directiva.

No vamos a tratar acerca del estatuto de la Economía[5], pues consideramos que excede el objetivo del presente trabajo, aunque sí vamos a exponer cómo aborda el autor la relación de la economía con la empresa.

---

[3] HAMEL, G., *El futuro del management*, Paidós, Barcelona, 2008, p. 25.

[4] Queda abierto como posible tema para estudiar en el futuro, porque excede el marco de esta tesis, lo que compete a las Escuelas de Negocios o de Dirección, en particular, sus programas de Másteres y Doctorado. Hay algunas publicaciones que abordan el tema. Sugerimos ésta: CORCUERA, J. P., "Naturaleza del Trabajo Directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de Formación de Empresas". IESE, T-104, 01/2001. Obtenido online, febrero 2014. https://www.researchgate.net/publication/45218869_Naturaleza_del_trabajo_directivo_una_version_moderna_de_los_temas_clasicos_y_su_repercusion_en_los_programas_de_formacion_en_direccion_de_empresas

[5] Sobre este tema y en la línea de lo que Polo ha aportado están investigando los Dres. FALGUERAS Sorauren y FALGUERAS Salinas, cfr. FALGUERAS SORAUREN, I., Y FALGUERAS SALINAS, I., "Man as dualizing being. The remote foundations of economics activity", en *Journal*

Como indica Corcuera[6] y también Martínez Echevarría[7], se observa que la visión moderna de las organizaciones ha desarrollado un cuerpo de bibliografía sobre el análisis empírico de los directivos "exitosos" como único fundamento para entender el trabajo directivo, y su repercusión inmediata en los programas de formación en dirección de empresas. Este parecer coincide con lo expuesto por Martínez Echevarría: "Si se presta atención a lo que se ha publicado y enseñado en los últimos años sobre qué es una empresa y cuál es el sentido de la actividad que desempeñan sus directivos, una de las cosas que más sobresale es la existencia de un fuerte dualismo, casi se podría decir de una esquizofrenia. Mientras que desde el punto de vista teórico –el propio de los economistas– la empresa se entiende como una función abstracta de producción que siempre permite una solución óptima, desde un enfoque práctico –el propio de los directivos– la empresa se presenta como un conjunto de problemas concretos y cambiantes, que hay que ir resolviendo en el día a día, sin arreglo a una teoría de la empresa"[8]. Además, se suelen trabajar los temas vinculados a lo empresarial de un modo hiperespecializado y esto va en detrimento de una mirada integral de la organización empresarial. Lo que se puede comprobar al investigar los contenidos de los Programas de Posgrados es que la ciencia hoy avanza en silos. De hecho, hay muy pocos autores contemporáneos que traten sobre el *management* y la gerencia. Esta ausencia de pensadores de relevancia que en sus planteamientos aborden la organización empresarial y la acción directiva de un modo integrado lo expondremos en el punto referido a los autores y escuelas. Tanto Gary Hamel[9] como Henry

of Polian Studies, Vol. II, 2015, online: https://goo.gl/NBxiC8 y también "La posible ayuda de la Filosofía a la Economía", en *Filosofía y Economía*, vol. 4, Número 1, UBA, 2015, p. 48.

[6] Cfr. CORCUERA, P., "Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas". En la pág. 11, en la 42 y en la 51. Hace referencia a esta cuestión y al tratamiento del asunto en los estudios.

[7] Martínez Echevarría, M. A., *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?,* Cuaderno nro. 128. Diciembre 2015, Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra, Pamplona, 2015, p. 8.

[8] MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?* Cuadernos Empresa y Humanismo, 128, 2015, p. 5. El autor añade: "Otra manifestación no menos importante de esa especie de esquizofrenia es que, en los departamentos de economía, el estudio de la empresa se plantea como parte de un sistema teórico completo, como una pieza necesaria para la formación de la teoría de precios. Por su parte, en las escuelas de negocios se enseña a resolver los problemas concretos, sin referencia a una consideración teórica de la empresa, y mucho menos de la economía en su conjunto. En cualquier caso, desde ninguno de ambos enfoques se tiene muy clara la naturaleza de la empresa, una ignorancia que se hace más llamativa en el caso de las escuelas de negocios. Un síntoma de lo que acabamos de decir es que, hasta hace bien poco –de modo especial en los programas de MBA–, se proclamaba que el objetivo que se perseguía en esos cursos era formar administradores de negocios que, por lo general, se suponían ya establecidos y en marcha. Esto llevaba a fomentar en los egresados de ese tipo de programas una mentalidad conservadora. (…), que gentes con iniciativa, creadores de riqueza y empleo. En los últimos años se ha producido un cambio de tendencia y se publicita que el objetivo que se pretende, al menos en algunas de esas escuelas, es formar innovadores, creadores de nuevas empresas, desarrolladores de un nuevo estilo de llevar adelante los negocios". Ibíd, 5.

[9] Hasta el 2008 Hamel sostiene que han pasado 40 años en los que no han habido pensadores que planteen innovaciones para la Gestión. Cfr. HAMEL, G., *El futuro del Management*, pp. 22-30.

Mintzberg, desde otra perspectiva[10], plantean la misma cuestión referente a la falta de autores que sostengan posiciones que difieren esencialmente de lo que plantearon los clásicos. La bibliografía sobre temas de empresa actualmente avanza en nichos[11], con una fuerte dosis matemática, de casuística y modas[12]. Muchos de estos factores que mencionamos han conducido a que se tenga una mirada atomizada, parcial y sesgada de la empresa, de la tarea del directivo y, en definitiva, de la persona en las organizaciones. Nos parece que, en última instancia, lo que no acaba de estar claro es lo que se entiende por directivo y por empresa. Esto responde a una mirada reductiva, porque se piensa en el mejoramiento de productos, innovación en logística, innovación en servicios, sin reparar que realmente lo que hace falta es que haya innovación en la gestión empresarial, porque conlleva un beneficio a mediano y largo plazo. Es más importante pensar en cómo se hacen las cosas, cómo se gestiona la compañía que lo que se vende. Por eso, frente a los retos de las grandes cuestiones –barreras de entradas a la industria que ya no existen, dificultades muy grandes para proteger la propiedad intelectual, ciclos de vida de los productos muy cortos, consumidores que controlan y poseen toda la información, categorías enteras o rubros enteros en crisis–, las herramientas académicas o teóricas para manejar estos problemas son viejas, pues algunas tienen casi una centuria[13].

Para ubicarnos podríamos mencionar a quienes han imaginado y estructurado innovaciones en Gestión: 1. Daniel McCallum (1815-1878), 2. Henry Fayol (1841-1925), 3. Frederick Taylor (1856-1915), 4. Max Weber, 6. Chester Barnard (1886-1961), 7. Lyndall Urwick (1891-1983), 8. Luther Gulick (1862-1993), 9. Edward Deming (1900-1993), Peter Drucker (1909-2005). Tras estos pensadores -según Hamel- no han existido verdaderas innovaciones en Gestión, cosa por demás peculiar habiendo tenido tantos retos las distintas compañías. Si lo observamos desde el lado de las empresas podríamos decir que General Electric crea el departamento de I+D en 1900 para intentar dominar la ciencia; Dupont inventa el cálculo del retorno de la inversión en 1903 como pionero en el desarrollo de las técnicas de distribución del capital; Procter and Gamble inventa el enfoque de gestión de Marca o "Brand" en 1930 y surgen lo que llamamos los activos intangibles; Toyota, en los 1960, captura la sabiduría de los trabajadores (Management del conocimiento) gestionando como nadie la capacidad de implicar a los trabajadores en la constante búsqueda de eficacia, calidad y aprendizaje; y, finalmente, VISA es la primera empresa "virtual" del mundo que crea un consorcio global a finales de los años 1969. Cfr. HAMEL, G., *El futuro del Management*, pp. 36-37.

[10] MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J., Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico, Granica, Madrid, 1999.

[11] Cfr. CORCUERA, P., Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas, 2001, p. 113.

[12] Una tendencia que procede de Estados Unidos en el ámbito del *management* son los conferenciantes o escritores a quienes se les llama "gurús de moda". En el ámbito empresarial suelen ser personas que tienen algún atractivo por algunas acciones significativas o exitosas que han llevado a cabo. A veces son personalidades famosas fuera del mundo corporativo, como los deportistas, los directores técnicos, etc. Y también son directivos o empresarios "hechos a sí mismos", que sirven de inspiración en sus problemas cotidianos. Obtenido online 2 de diciembre de 2016: http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/de-que-hablan-los-gurus-del-management/

[13] Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, 2008, pp. 25-26.

Al estudiar a los autores más destacados sobre el trabajo directivo[14] podremos advertir que se suele entender que el progreso sigue en gran parte el influjo de un concepto reductivo de racionalidad, a saber, pragmática[15], suscrita por el cientificismo positivista[16]. Nuestro empeño pasa por estudiar la conexión que existe entre teoría y práctica[17], o sea, ciencia pura y ciencia aplicada. Intentaremos abordarlo a través del trabajo directivo, entendiendo que ambas están relacionadas y no se pueden separar. En su original concepción Aristóteles plantea que la ciencia ha de tener base empírica y estructura formal o deductiva. Ambas habrán de estar bien fundamentadas, ser rigurosas. Para que la conexión pueda hacerse científicamente, conviene utilizar una disciplina que pueda dar cuenta de los fenómenos empíricos como manifestaciones de las acciones humanas. Sobre esto Polo escribe que "los hombres que se centran en la práctica se sorprenden al ver que la gente se mueve por ideas y que esas ideas afectan a sus negocios. ¿Qué tienen que hacer las ideas en el mundo de los negocios? Es claro que tienen que ver con él y que lo favorecen o perturban. Es un rasgo de la sociedad occidental"[18].

Se trata de comprender que el directivo "es una persona que sabe descubrir y aprovechar alternativas y, por consiguiente, cambiar. La empresa (se entiende

[14] Trabajo que haremos en las páginas que siguen a continuación.

[15] Sobre esto Serlín escribe "Esta combinación de pragmatismo y realismo crítico sostiene la visión de que una teoría de la verdad de la correspondencia es en esencia imposible debido al rol proyectivo del sujeto epistémico. Esto lleva inevitablemente a una concepción anti-positivista del conocimiento, al afirmar que todo conocimiento es socialmente construido. Pero si divorciamos completamente la epistemología de la ontología, y por tanto no consideramos el contacto humano con la realidad externa, existe el peligro de seguir a los postmodernistas hacia un relativismo que postule que lo que es "real" es una cuestión interna a los juegos de lenguaje de una comunidad". Aunque lo plantea con otra perspectiva parece acertado el diagnóstico. SERLÍN, J., *Conocimiento de la Gestión de las organizaciones: Sistemas Complejos dinámicos inestables adaptativos*. Tesis publicada en biblioteca digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2010, p. 105. Obtenida online en julio de 2016: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1202_SerlinJ.pdf

[16] Tema que hemos desarrollado al explicar el método analítico y el método. Por ejemplo SELLÉS expone que "el método analítico (propio de las ciencias positivas) no es procedente para desentrañar lo humano, ni lo que pertenece a la esencia ni lo que pertenece al acto de ser, a la persona". No es posible trocear por partes y analizar para luego reunirlas nuevamente pues su sentido es como suele decirse que el todo es mayor de la suma de las partes. Así se comprende que lo que refiere a las manifestaciones humanas de la esencia del hombre "es mejor que se estudien con un método reunitivo, ver la hilazón que guardan las diversas manifestaciones humanas entre sí (su jerarquía o dualización o vinculación)". Por eso conviene proceder "sistémicamente, esto es, aunando las diversas facetas de lo humano a fin de explicar el engarce de todas las manifestaciones humanas" así "se saca partido del método sistémico para dilucidar la esencia humana". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 511.

[17] Así lo explica L. Polo: "A la operación vital Aristóteles la llama praxis. Aristóteles (si descontamos un precedente platónico más estrecho) es el autor del uso técnico de esta palabra; tiene el copyright en el orden filosófico y nadie puede, con derecho, darle un sentido inferior al alcanzado por el pensador griego. Según Aristóteles, la praxis suprema es la teoría". POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Aedos, Madrid, 1997, p. 117.

[18] POLO, L., *La esencia del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XXIII, Eunsa, Pamplona, 2015, p. 51.

como) un proceso dinámico"[19], un proceso que es abarcativo de la persona en todas sus manifestaciones. Por eso, nos parece que lo conveniente es que los planteamientos sobre el directivo y sobre el trabajo empresarial sean integrales, reunitivos, esto es, que consideren primero el aspecto antropológico, personal; luego el familiar[20] como raíz de la ética[21]; tercero, el aspecto ético vinculado al desarrollo de las virtudes en su voluntad; cuarto, el empeño para adquirir los hábitos intelectuales; finalmente, todos los temas que se vinculan al ordenamiento de los medios, el ambiente de la empresa, los departamentos funcionales, etc. Esto implica dar prioridad a lo más radical para luego poder anclar la organización en el verdadero dinamismo innovador propio de las personas.

---

[19] POLO, L., *Antropología de acción directiva*, p. 102.

[20] POLO, L., *Filosofía y Economía*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. XXV, 2015, p. 459 plantea la articulación familia empresa de un modo muy claro y sin fisuras: "A partir de la integración de la afectividad que se logra en la institución familiar, el ser humano entabla relaciones caracterizadas por la comunicación, es decir, por el diálogo y la cooperación, por el otorgamiento recíproco de aportaciones que parten de cada uno y revierten en todos. Como ser dialógico el hombre no es individuo, sino persona. Cooperación y comunicación comportan relaciones más estrechas que la coordinación mercantil, puesto que llevan consigo un redundar renovado: la cooperación incrementa la base misma de las operaciones concertadas; el diálogo instaura un ámbito de conocimientos compartidos, un enriquecimiento mutuo. Es así como la voluntad y la inteligencia funcionan en un régimen interpersonal, abierto siempre a novedades, a puntos de partida nuevos alcanzados en común. En cambio, la racionalización mecanicista, la mera reiteración del deseo, no son innovantes: dependen de condiciones iniciales fijas que solo permiten alcanzar un resultado homeostático. Pero el hombre no es un sistema equilibrado de esta manera, sino un ser que busca equilibrios hiperformalizados.
Y aquí radica la articulación de la familia con la empresa. La empresa, y no el individuo, es el agente económico real, la organización productiva en tanto que tal de los tiempos actuales, cuyo perfil antropológico completo empezamos ahora a vislumbrar".

[21] En tanto que implica el respeto por la persona en su vocación o sentido familiar. En relación al aspecto ético, cada persona tendrá que contemplar su objetivo o proyecto de ser ético familiarmente (porque si no lo soy en la familia no lo seré tampoco en la empresa, en la profesión, ni en nada). También la formación en hábitos ha de estar subordinada a cierta formación familiar que permita que el trabajo fortalezca mi vínculo familiar. Cuando la empresa no encuadra bien lo familiar, tampoco puede encuadrar lo Antropológico personal y lo ético humano. Así SELLÉS escribe: "pretender separar el mundo empresarial del ámbito familiar, como si fueran esferas regidas por éticas distintas… es sumamente perjudicial para ambas, y da lugar a conductas entrópicas de los seres humanos (consumismo, omisiones en la tarea educativa de los hijos, etc.). Sin embargo, estos inconvenientes ya han sido notados y, aunque con vacilaciones, su corrección ha comenzado". SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, 2012, p. 139. De esto da cuenta la bibliografía más en la línea de estudio sobre Conciliación Familia-Trabajo. Recomendamos los trabajos siguientes: CHINCHILLA, N. *Ser una empresa familiarmente responsable. Lujo o necesidad*. Prentice Hall, Barcelona, 2006; Mª JOSÉ BOSCH, P. RIUMALLO y R. CAPELLI (ESE), "Conciliación trabajo y familia: buenas prácticas en Empresas de Chile", ESE Business School, Santiago de Chile, 2016. DEBELJUH, P. Y DESTÉFANO, MA DE LOS ÁNGELES (COORD.), "Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas", IAE, Buenos Aires, 2015. María Elena Ordóñez y Revuelta, "Familia + Trabajo. Un camino hacia la integración", LID Editorial Empresarial, 2016. También pueden consultarse online: http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/Guia-flipbook-2016/index.html

A este respecto encontramos muy apropiado el planteamiento y las preguntas que presenta Gary Hamel cuando cuestiona la visión clásica de la empresa, la cual podría presentarse con las diversas respuestas a esta pregunta: ¿Cómo lograr que los seres humanos hagan lo mismo todos los días de la misma manera y cada vez con mayor productividad? O dicho de otro modo: ¿cómo convertir seres humanos libres y pensantes en algún tipo de robots programable más o menos sofisticados? Hamel indica que el haber planteado las organizaciones en términos de eficacia y productividad ha conducido a que las organizaciones cada vez sean menos humanas que los humanos que trabajan en ellas. En algún sentido este autor sostiene que ha habido logros ciertos en estos años[22]. Sin embargo, la eficiencia, la disciplina, el cumplimiento, la concentración, sin más, no darán ninguna ventaja competitiva, ningún diferencial ni a la organización ni a las personas que en ella se desempeñan[23]. Hamel defiende que al hacer del trabajo un *commodity*, estamos haciendo un *commodity* de la gente y olvidamos que son seres humanos con un gran potencial creativo. Por esto, la pregunta que plantea es: ¿cómo aumentar el contenido creativo de cada trabajo liberando capacidad creativa de cada individuo? Si estamos en un punto de inflexión histórico[24] en el que hay que replantearse la organización, hay que cambiar el modo de entender la innovación, el cambio y, en definitiva, la gestión del *management*; lo que parece oportuno es que habrá que innovar agregando valor real. En concreto, el punto que nos parece más interesante de toda su propuesta es el último de los cinco asuntos fundamentales que indica: la búsqueda de una fundamentación antropológica[25]. Justamente en éste, pues el autor reconoce que de lo contrario

[22] Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, 2008, p. 14, 23 y 24.
[23] Cfr. *Ibíd.,* p. 24.
[24] Hamel, G. comenta en sus últimos dos libros, *El futuro del manegement* ya citado y *Lo que ahora importa*, Deusto, Barcelona, 2012 que "todo ha entrado en bajada": la fricción que siempre buscan los estrategas, la ignorancia de los clientes, los altos costes de transacción, los monopolios de distribución, los altos costos de búsqueda. Los márgenes son cada más pequeños y la carrera está en incorporar innovación en gestión porque es la que conlleva los beneficios reales a la compañía y no innovación en productos, o en servicios o en logística pues esto no es lo que produce los cambios reales ni agrega valor real que logra adelantarse.
[25] Cfr. HAMEL, G., What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation, Jossey-Bass, U.S., 2012, y la version en castellano, HAMEL, G., *Lo que ahora importa*, Deusto, Barcelona, 2012. En este libro Hamel, en pp. 12-14, presenta cinco cuestiones que entiende claves para las organizaciones. Los negocios en general y la gestión en particular se enfrentan a un cambio generalizado. A la luz de estos cambios, se deberían considerar fundamentales: los valores o la ética, la innovación, la adaptabilidad, la pasión por el trabajo y la ideología. 1. Los valores expresando que para lograr que las organizaciones vuelvan a ser confiables por la sociedad deben plantearse un "renacimiento moral"; 2. la innovación debe ser parte del ADN de la empresa porque la innovación y la creatividad son propias de las personas que trabajan en las empresas; 3. la adaptabilidad a los cambios como clave para conseguir el éxito y plantea que las organizaciones no son adaptables y sí lo son lo son los miembros de ella; 4. La pasión por trabajar y crear es fundamental para que se produzca la innovación y para una empresa tenga voluntad de cambio; y 5. la búsqueda de una ideología o fundamentación antropológica que permita encontrar el equilibrio entre el control y la

su propuesta es vulnerable, es donde consideramos que el planteamiento antropológico de Leonardo Polo podría ayudarnos a intentar hacer algún aporte o aproximación a una fundamentación antropológica personal que permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia empresarial, y otorgue también claves para un anclaje ético humano que permita ese renacimiento moral desde dentro de los miembros de la organización. Esto permite comprender que la innovación se funda en la persona misma que se da en la actividad humana libre.

Ahora bien, presentadas esas claves antropológicas, para que pueda darse algún tipo de cambio cualitativo, se debe incidir en la formación de los docentes de nivel superior de estas carreras de pregrado, grado y postgrado. Si ellos realmente llegan a incorporar estas claves, parece mucho más posible que pueda darse el cambio.

En síntesis, en este capítulo cuatro y en el quinto intentaremos hacer un recorrido por los autores y las tendencias más significativas en los temas de *management* y la dirección de empresas indicando qué podría aportar Polo a esas visiones. En el sexto y último nos interesa plantear dos cuestiones prioritarias para una teoría de la empresa: a) La *epistemológica* o *metodológica*, porque, como hemos mencionado, es una disciplina en la que actualmente prima el positivismo lógico[26] o, en algunos casos, la fenomenología, como fundamentos para explicar la realidad. Pero "el problema es que la metodología para elaborar «ciencia», que tanto éxito ha cosechado en el avance de las ciencias experimentales que tratan de los fenómenos del mundo material es una metodología válida tan sólo para conceptualizar el comportamiento de sistemas estables. Su aplicación a las ciencias humanas supone implícitamente que el ser humano es un sistema estable. Por ello, gran parte de los desarrollos en las investigaciones sobre temas relativos a la acción

libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia empresarial. Luego en los capítulos del libro las desarrolla.

[26] "La postura básica del Círculo de Viena se ha denominado empirismo lógico porque, como otras posturas empiristas, pretende fundamentar el valor de todo conocimiento sobre la experiencia sensible, sobre la observación experimental, y además pretende que mediante el análisis lógico puede demostrarse que toda afirmación con sentido debe reducirse a enunciados acerca de la experiencia. Se ha llamado también positivismo lógico y neopositivismo porque, en la línea de la tradición positivista del filósofo francés Augusto Comte (1798-1857), afirma que todo conocimiento válido se reduce a las ciencias experimentales, y que éstas se limitan a relacionar los fenómenos sin que sea posible un conocimiento metafísico que vaya más allá de lo que puede captarse mediante la observación experimental". ARTIGAS, M., *El desafío de la racionalidad*, Eunsa, Pamplona, 1994, pp. 31-32. La visión positivista se basa en gran parte en lo que se llamó el criterio empirista de significado, según el cual una afirmación acerca de hechos sólo tendría significado (o sentido) si existiera algún procedimiento empírico (basado en experiencias observables) para comprobarla. Esta postura hace imposible plantearse correctamente los problemas relacionados con la verdad del conocimiento, ya que la verdad significa una adecuación entre lo que se afirma y la realidad, y el criterio empirista de significado (la verificación experimental), al prohibir que se planteen cuestiones que no puedan responderse mediante la observación experimental, impide que se planteen preguntas acerca de las nociones mismas de verdad y realidad.

social –basados en metodologías positivistas– tienen ese vicio de raíz"[27]. b) La *temática*, porque hay múltiples conceptos que no acaban de explicar la realidad a la cual se refieren. Hay concepciones diversas respecto a una misma realidad. Esto conduce a un subjetivismo, muy ligado al recurso extendido de los casos que puedan orientarnos para saber de qué tema estamos hablando y de qué modo conviene resolverlo exitosamente[28], es decir, presentar el estatuto que entendemos se podría establecer desde el planteamiento de Polo.

[27] PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Colección Empresa y Humanismo, vol. 6, Rialp, Madrid, 1991, pp. 70-71.

[28] A este respecto, es interesante agregar lo que ha expresado Polo sobre el uso de los casos, lo que pueden aportar y lo que no otorgan: "La llamada técnica del caso, tan usada en las escuelas de negocios, no proporciona de suyo conocimientos nuevos: no por resolver casos se enseña mejor desde el punto de vista temático; eso sería tanto como afirmar que la realidad consiste en casuística. Tampoco un sistema abierto es una constelación de casos. Sin embargo, dicha técnica tiene valor propedéutico. Por lo pronto, enseña que las recetas generales no son infalibles; en este sentido es un entrenamiento para enfocar las novedades. Con todo, su significado sistémico es débil si en el planteamiento del caso no se atiende a lo que hemos llamado reconstrucción de lo logrado por la integración de lo nuevo". POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 99. Y en la página siguiente añade: "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; por lo menos dos: hacer algo o no hacer nada. En rigor, las alternativas revierten sobre el diagnóstico (la técnica del caso no es tan útil para sentar un diagnóstico, como para acostumbrarse a tratar alternativas). Por último, las alternativas se criban para ver cuál es la mejor. Solamente después de esto puede tomarse racionalmente una decisión. La dirección tiene como columna central el proceso de solución de problemas. El punto culminante de la dirección en equipo es descubrir alternativas y discutirlas; si sólo hay una solución, no habrá más remedio que seguirla, pero normalmente se puede atacar el mismo problema de varias maneras. Contar con más alternativas aumenta la racionalidad de la decisión. Ahora bien, para contar con muchas alternativas hay que descubrirlas. Cabe sentar como regla general que siempre hay más alternativas de las que un individuo suele pensar. Si se detecta correctamente el problema, si la disensión es suficiente, aumenta la riqueza de las alternativas; las posibles soluciones se vuelven a pasar por la criba del análisis (pues en tanto que mutuamente excluyentes las alternativas son analíticas) o siguiendo una guía casi intuitiva, que se desarrolla con la experiencia. Ahora bien, si alguien sabe reunir las aportaciones de los componentes del equipo descubre también que las alternativas son sistémicas -unas desembocan en otras-. De esta manera disminuye el riesgo que implica decidir". *Ibíd.*, p. 100. También pueden citarse otros autores que desde otra perspectiva tienen una opinión muy similar sobre la utilización de casos. Así unos autores escriben: "El método de estudio de casos puede constituir un recurso poderoso para que los estudiantes reciban la descripción de una amplia variedad de experiencias. Pero puede volverse terriblemente peligroso cuando se lo utiliza a modo de prescripción para enseñar un proceso mediante el cual las estrategias deben ser creadas. Si la enseñanza de estudio de casos ha dejado a los managers con la impresión de que, para crear una estrategia, pueden permanecer en sus oficinas rodeados de documentos y pensando en formular para que otros puedan aplicar, es probable que les haya causado bastante daño, a ellos y a sus compañías, al alentar plantear estrategias que son superficiales porque no consideran las aptitudes y el crecimiento de sus organizaciones ni de sus miembros". MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J., S*afari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico*, Granica, Madrid, 1999, p. 22.

Finalmente expondremos las claves que brinda el autor para la posible formación de los profesores universitarios de *management* en la línea de lo que actualmente se están planteando los especialistas sobre la reinvención del *management*.

4.1. DESCRIPCIÓN USUAL DEL MANAGEMENT Y PERSPECTIVA POLIANA

La administración o *management*, tal como lo conocemos hoy, es el resultado de la contribución acumulada de filósofos, científicos, economistas, estadistas y empresarios. Sólo nos interesa mencionar aquí que, si bien las organizaciones han existido siempre, el surgimiento de teorías o escuelas de administración es bastante tardío, cercano a 1900, con autores bien conocidos como F. Taylor y H. Fayol. "El buen funcionamiento de la empresa (en el aspecto tanto humano como económico) está en la gestión empresarial. Los primeros intentos de hacer de la gestión empresarial una disciplina científica los hizo Taylor. El objetivo de hacer de la gestión de la empresa un procedimiento científico era lograr la mayor efi-ciencia posible.

¿Cómo lograr el resultado mayor? Para hacerlo se deben diferenciar las fases del proceso y analizar cuantitativamente cómo hay que relacionar esas fases para obtener productos a gran escala (producción en serie). Entonces en cada fase del proceso productivo se da el análisis, para ver la mayor eficiencia que se puede lo-grar. Esta eficiencia se mide cuantitativamente: ¿cuántos cacharros se han venido produciendo y cuántos se pueden producir?

El resultado es la compartimentación de la empresa. Se distinguen en la empresa varias partes, y en cada parte unos especialistas. La dirección se ejerce en términos de dureza: se exige que se cumpla con las marcas asignadas. Esto supone una dirección muy exigente. Aquí hay un cuello de botella del cual es difícil salir. El criterio que hay que emplear en ese caso es cuantitativo, y da origen a la eco-nomía a gran escala, de grandes dimensiones. Este sistema se puede instalar inclu-sive en la agricultura, en la que pueden darse producciones enormes. Sin embargo, esa abundancia trajo problemas"[29]. Cabe mencionar dos cuestiones sobre esta disciplina: a) El surgimiento e influencia de ciertos enfoques vigentes en cada momento que funcionaron como contexto sobre la gestión. Encontramos que estas "teorías o escuelas" influyentes provienen generalmente de las ciencias exactas y de la sociología entre otros dominios (comenzando por el positivismo); y que, en cambio, en *management* falta incluso una teoría general de gestión. b) El uso de metáforas[30], porque mucho

[29] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 429

[30] Cfr. por ejemplo: DEUTSCH, K., *Los Nervios del Gobierno: modelos de comunicación y control políticos*, Paidós, México, 1993. Deutsch utiliza muchos conceptos proveniente de la cibernética y de la teoría de la información (como retroalimentación, entropía, canal, etc.) pero combinándolos con el uso corriente de los términos, con lo que pierden mucha de su precisión. Deutsch ha combinado conceptos y relaciones provenientes de Wiener con otros debidos a Warren S. McCulloch, especialista en electrónica neurológica, del M.I.T., y también usa nociones del

de lo que se dice en gestión es análogo a lo expuesto en las ciencias físicas y biológicas y de la cibernética.

La teoría general de la administración como tal es reciente y reviste complejidad, porque en cada escuela se ha dado mayor importancia a algunas variables más que a otras (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente, cultura, conocimiento, participación de los empleados, desarrollo de carrera). Éstas son todas variables de la administración empresarial. Además, en todos los autores y escuelas veremos que subyace una antropología o un modo de ver al hombre y sus acciones en la organización. Esto es razonable porque en todo lo que interviene el ser humano manifiesta qué es y cómo se lo entiende y a qué está buscando soluciones, es decir cuál es el sustrato[31].

---

sociólogo Talcott Parsons. Podría decirse que este autor hace una especie de metáfora desde la biología. Otro autor que puede ser significativo para mencionar en esta línea es Ross Ashby, médico y neurólogo inglés, quien contribuyó decisivamente a la consolidación de la cibernética moderna y creó el primer homeostato (1951), dispositivo electrónico autorregulado por retroalimentación. Desde las especialidades de la neurología y la psiquiatría, ofreció la reproducción de la estructura y mecanismos de funcionamiento del cerebro humano. La ley de Ashby indica que cualquier sistema complejo debe tener un cierto nivel de variedad interna (otra palabra para nombrar la complejidad) para ser capaz de funcionar y adaptarse dentro de su entorno. Cfr. ROSS ASHBY, W., *Proyecto para un cerebro*, Chapman & Hall, Londres 1942; y *La introducción a la cibernética*, Chapman & Hall, Londres, 1956. Por último queremos mencionar a Ludwig von Bertalanffy que en la década de 1940 concibió la teoría general de sistemas con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. La teoría de Bertalanffy supuso un salto de nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana. Mientras el mecanicismo veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, el modelo de los sistemas descubrió una forma holística de observación que desveló fenómenos nuevos (que siempre estuvieron ahí pero se desconocían) y estructuras de inimaginable complejidad.

[31] Sobre esta cuestión POLO ha explicado que en esto se pueden observar las tres direcciones centrales que se pueden adoptar según atienda o no a las diferentes dimensiones antropológicas sistemáticas del hombre. La primera dirección se vincula con lo constitucional, y nos indicará cómo es el hombre, de qué se compone, cuál es su naturaleza, etc., y entiende esos factores desde el punto de vista por así decir estático. Cfr. L. POLO, *La Antropología trascendental*, I-II, en *Obras Completas*, Vol. XV, Pamplona, Eunsa, 2015.

A la segunda dirección de la Antropología sistemática la llama Antropología dinámica, es decir, el estudio del operar humano. Se incluye aquí la historia, la sociología, la teoría de la técnica y de la cultura, etc. Este enfoque es constante (a través de las distintas épocas), pero se ha acentuado tal vez en los s. XIX y XX. Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1993, p. 9 y 113.

Todavía cabe plantear la Antropología como sistema de nociones, desde un punto de vista estrictamente problemático, es decir, enfocando al hombre como problema. A esta dirección, Polo, la vincula con la interrogación por el sentido de la vida. Y es que efectivamente el hombre está hecho (o construido) de una precisa manera. Pero ¿para qué está hecho así? El hombre actúa; pero a fin de cuentas ¿para qué actúa? ¿Tiene sentido el fenómeno humano o somos una pasión inútil? Cfr. para alguno de esos aspectos: POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Madrid, Rialp, 2006, p. 58 y 96.

No cabe duda de que es muy importante saber acerca del hombre; y también saber de qué índole es su actuación. Pero en el horizonte del hombre aparece siempre una pregunta muy precisa, que si bien a veces se intenta disimular, permanece de una manera implícita o latente: ¿Cómo va a terminar esto? ¿Acabará bien o mal? ¿El balance de lo humano es positivo o no lo es? Por eso

Para Polo caben tres direcciones del enfoque sistemático: *antropología constitucional*, *antropología dinámica* y *antropología dramática*. Estos tres modos de afrontar el tema del hombre aparecen en todos los tiempos: tanto en los filósofos griegos como en el humanismo cristiano y en las formulaciones modernas. En algunos momentos predomina el planteamiento constitucional, en otros el dinámico, etc. Pero en ninguna de las etapas históricas de la antropología se desatiende este triple enfoque. Esto que Polo explica para la antropología en general se aplica perfectamente al sustrato antropológico en las distintas visiones de la empresa y sus directivos.

El *management* o la gestión es un fenómeno universal. Todas las organizaciones –empresariales, políticas, culturales o sociales– están involucradas en la gestión, porque la dirección es la que ayuda y dirige los diversos esfuerzos hacia un propósito definido. Según Koontz, "la gestión es un arte de hacer las cosas a través y con las personas en grupos formalmente organizados. Es el arte de crear un ambiente en el cual la gente pueda actuar y pueda cooperar hacia el logro de los objetivos del grupo"[32]. Polo afirma que "la esencia del gobierno es la coordinación de las alternativas"[33], claro que –como explicaremos– en orden al crecimiento de las personas y del bien común. El empresario, quien gobierna una organización ha de tomar decisiones.

Prosiguiendo con la idea de la alternativa observamos que ésta "muestra que el hombre puede seguir distintas líneas de conducta. Y aquí aparecen las encrucijadas"[34] que el hombre de empresa tendrá que resolver. "Las posibilidades abiertas y las alternativas son indicio de la libertad. El uso de la libertad respecto de alternativas es más intenso que en orden a oportunidades[35]… La libertad tiene una pluralidad de grados hasta su radicalidad personal… Para que aparezca la alternativa, la libertad se ha de ejercer teniendo en cuenta la invención"[36]. El *management* estudia las leyes de

---

Polo la llama 'Antropología dramática'. Algunos elementos trágicos o dramáticos de la Antropología, hoy abundantemente enfocados, son, por ejemplo, los motivos de terror ante catástrofes que nos amenazan: la guerra atómica, el desequilibrio ecológico etc.

[32] KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H., *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*, McGraw-Hill, 8va edición, México, 2013, p. 5.

[33] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, 2016, p. 95. Y aclara que "acertar a gobernar es mantener el carácter positivo de la complejidad de las alternativas o inventarlo evitando que se disgregue". *Ibíd.*, p. 77.

[34] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 78. Añade asimismo que: "aunque en principio la encrucijada tiene un sentido más positivo, a veces, en efecto, el hombre no acierta a encontrar alternativas, o no le gustan las que encuentra. El hombre se acostumbra a la seguridad, y las alternativas producen cierta incomodidad".

[35] Para esclarecer lo que Polo busca explicar con alternativas y oportunidades, acudiremos a un ejemplo que brinda él mismo. A nuestro entender, las alternativas estarían más cerca a la innovación que ahora se la llama disruptiva -según los modos de decir actuales- y oportunidades sería el avance tecnológico en una misma línea-. Polo explica lo siguiente: "Según las alternativas, el hombre encuentra posibilidades de mayor alcance que las oportunidades. La oportunidad actualiza las potencialidades (el paso de la porra a la flecha, del automóvil al avión)". *Ibíd.,* p. 77.

[36] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 75.

alternativas para esta actividad humana[37], y esas leyes se han de remitir a la ética, pues "la valoración ética es imprescindible. Más aún, en la aplicación práctica del saber, la última palabra la tiene la ética"[38]. Sobre las alternativas se decide el ser humano, no la ciencia (en este caso del *management*), y tal decisión libre es ética: "el hombre es un ser ético porque es libre"[39]. Pero además, "la ética es para la libertad"[40], es decir, no para cerrar alternativas, sino para que se abran sucesivamente alternativas más amplias y relevantes, más acordes con la libertad personal humana.

En las organizaciones (en la sociedad civil) "se ejercitan actos libres. La cualificación de esos actos como verdaderamente libres la da la ética"[41]. Esto nos remite a un tema que no abordaremos en este epígrafe, pero sí dejamos constancia de él. Sería conveniente llegar a comprender que la moral siempre aparece porque es artificial refugiarse en la neutralidad ética de la propia disciplina[42]. Para aclarar este punto diremos que la ética es la disciplina que puede establecer esa relación de medios (de plexos) a fin. De tal modo que "el hombre solamente es libre cuando establece esa relación de medio a fin. Claro es que el saber puede ser aplicado; la ciencia tiene un aprovechamiento técnico; pero ese aprovechamiento, a su vez, reclama como rendimiento una nueva aptitud intelectual y un mejor amar. Sin ello, ese mundo técnico, que ya es humano porque está hecho por el hombre, se vuelve inhumano… Si la relación medio fin se invierte… aparece precisamente el carácter trágico de la técnica que, al desposeerse de sentido humano, se convierte en nuestro adversario"[43].

---

[37] SELLÉS indica sobre esta cuestión que "las reglas de la economía dicen cuál es el mejor modo de emplear los recursos para la realización de un proyecto normalmente se reducen a esto: 'mínimo gasto, máximo rendimiento', partiendo de que ese proyecto se ha previsto y decidido de antemano. Sin razón práctica no cabe descubrir alternativas, y sin ellas no caben las leyes económicas. Ahora bien, como la razón práctica debe subordinarse a la voluntad recta, la economía depende de decisiones, porque decidir es de la voluntad. Como la rectitud de la voluntad es un tema ético, la economía depende de la ética. Del diverso modo de asignar recursos a determinados proyectos surgen los precios, y en consecuencia, el dinero. Ello indica que el economista depende del que propone objetivos. Este último suele ser el empresario. De ahí la importancia capital de que los empresarios aprendan a valorar y a decidir sobre los diversos objetivos prácticos. Ese saber práctico no es económico, sino en primer lugar saber y en segundo lugar ética". *Antropología para inconformes*, 2006, pp. 476-477.

[38] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 91.

[39] *Ibíd.,* p. 95.

[40] *Ibíd.,* p. 93.

[41] *Ibíd.,* p. 93.

[42] Cfr. *Ibíd.,* p. 91. Polo explica que la neutralidad axiológica de las ciencias que estudian el funcionamiento de la sociedad (o de las organizaciones en nuestro caso) pone de manifiesto que están subordinadas a la valoración ética. La subordinación remite a la autonomía, la requiere, porque la ciencia pone alternativas.

[43] POLO, L., *Antropología* (Documento de trabajo. Exposición hecha por el autor en el Seminario de Antropología organizado por el PAD (Programa de Alta Dirección) para los participantes a los Programas de dicho organismo. Editado por Pablo Ferreiro. Lima, Universidad de Piura, 1985, texto inédito, pp. 11-12.

La ética es ver la realidad del hombre "como un ser capaz de crecimiento irrestricto, un ser que nunca acaba de crecer"[44]. De tal modo que "todos los crecimientos de que el hombre es susceptible son finitos, salvo uno, que es precisamente su propio perfeccionamiento como hombre. Crecer, perfeccionarse, como hombre es la más alta forma de crecimiento que existe. Ahora bien, en la medida en que el hombre se comporta éticamente, se perfecciona (negativamente, el que comete injusticia se hace injusto). Realizar lo ético es del orden del crecimiento, del perfeccionamiento del propio ser… Por eso para el hombre vivir es radicalmente, principalmente, crecer, y esa señala la medida en que es ético"[45]. Por tanto, la actividad empresarial transida de cuestiones técnicas, laborales, sociales, es ética, porque todos esos asuntos están coordinados por la ética. Pero como la ética es también medial (pertenece al nivel de la *esencia* humana, no al del *acto de ser* personal humano), todas las cuestiones con las que se engarza la actividad empresarial y económica podrán anclar su fundamentación en la antropología trascendental.

La gestión se entiende como una actividad o manifestación humana intencionada. A través del *management* se intenta dirigir el esfuerzo del grupo de personas hacia el logro de ciertos objetivos predeterminados. Es el proceso de trabajar con y a través de otros para lograr los objetivos de la organización, utilizando eficientemente recursos que se suelen percibir como limitados en un mundo cambiante y vertiginoso. Por supuesto, estos objetivos pueden variar de una empresa a otra.

La gestión implica crear un entorno. Quien dirige pone en funcionamiento los diversos factores de producción, y es responsabilidad de la dirección crear las condiciones que conducen a los esfuerzos máximos para que las personas sean capaces de realizar su tarea de manera eficiente y eficaz. Estas tareas implicarán no solo establecer los grandes objetivos de la empresa a largo plazo, sino también –entre otras cuestiones– garantizar la disponibilidad de materias primas, determinar salarios, formular normas y reglamentos, etc.

De acuerdo con los autores que más han aportado a esta disciplina, se enfatiza que una buena gestión incluye ser eficaz y eficiente[46]. Ser eficaz significa hacer la tarea apropiada. Ser eficiente significa hacer la tarea correctamente, al menor costo posible, con el mínimo desperdicio de recursos. El *management* se refiere a cosas que son múltiples. Esto puede entenderse desde la lógica de la complejidad de la actividad humana. Por eso se habla de

---

[44] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 97.

[45] *Ibíd.,* p. 97. Y sobre esto aclara: Por lo tanto, por contraste, quien no realiza lo ético se empobrece, se estropea, pierde el tiempo que ha transcurrido mientras los acontecimientos de su vida han tenido lugar. Ahora bien, como ganancia de tiempo, el crecimiento es irrestricto, pero no indefinido, pues ganar tiempo es incompatible con un tiempo sin fin.

[46] Desde el punto de vista administrativo, según Drucker, eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, para Drucker, "el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente". DRUCKER, P., Citado por. STONER, J. A. Y R. EDWARD FREEMAN, *Management*, p. 6.

management o gestión como proceso, como actividad, como trabajo de un grupo de personas, como ciencia, como arte, como profesión.

En términos generales podemos anticiparnos y afirmar que actualmente está ampliamente aceptado que el comportamiento de las variables múltiples en una organización empresarial es sistémico (influyen y son influidas por las demás). El directivo, más que ejecutor, es el responsable del trabajo de otros, de la formación variada y amplia, como dijimos –según expresa Polo–, que es la coordinación de las alternativas que generan las personas. Los cambios vertiginosos y disruptivos imponen crecientes requerimientos organizacionales y de habilidades de las personas que llevan a cabo estas actividades. Hay un crecimiento no pensado de las organizaciones, un enorme surgimiento de nuevos emprendimientos o *start-up* que compiten con las grandes multinacionales con una agilidad inaudita. Las múltiples actividades que se llevan a cabo –de servicio, de producción, de innovación– exigen personas con competencias diversas y altamente especializadas. De tal manera que se plantea que en los próximos años, la tarea administrativa será incierta, y desafiante (con gran cantidad de involucrados o *stakeholders*: sociedad, clientes, proveedores, accionistas, gobierno, etc.).

En las primeras perspectivas en materia de gestión, estuvo ausente el pensamiento humanístico, el social y el político. La clase reemplazó al individuo. Por ejemplo, no eran tenidas en cuenta las personas individuales y aparecieron los consumidores como una categoría que más adelante –tanto en estadística como en otros saberes– es tan dinámica que se vuelve a buscar al hombre para que dé sentido a los datos.

En la primera época de las escuelas que mencionaremos el lenguaje predominante es el económico. Su modelo en el nivel microeconómico fue la denominada 'teoría neoclásica'[47]. La variable con la cual comenzaban los estudios en la organización era la maximización del beneficio en la empresa. Esto se planteaba como el único beneficio. Todas las variables se habían de alinear exclusivamente tras este objetivo. Esta perspectiva no ha desaparecido. De hecho, en las escuelas podremos observar que con más o menos miradas psico-sociológicas, los seres humanos siguen siendo 'recursos', de la misma forma que lo son los financieros, seguimos encontrando una preeminencia del estado de 'resultados' en el que los empresarios tienen serias dificultades para insertarse institucionalmente en la sociedad.

El pensamiento sobre el *management* ha tenido aportes significativos de variados autores. Es cierto que hoy es más usual que se contemplen algunos enfoques de moral y ética social, cuestiones sociológicas, enfoques más institucionales y de política de las organizaciones. Frente a la vertiginosidad de los cambios y la búsqueda ingente de innovación y emprendimientos, reaparece el hombre y con esto encontramos que hay una puerta que se está abriendo para entender a la organización con la integralidad y dinamismo propio de una manifestación humana.

---

[47] MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., *Los orígenes de la teoría de la empresa*. Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 88, 2003, pp. 45 y ss.

¿Qué desafíos consideramos que se presentan en el horizonte del *management*? Principalmente que es inminente que se ahonde justamente en su *tema* propio y en el *método* o nivel de cognoscitivo adecuado para estudiarlo. Estamos frente a estos factores: a) el crecimiento de las organizaciones; b) la competencia más aguda; c) la sofisticación de la tecnología y los *big data*; d) las tasas elevadas de inflación; e) los temas ambientales; f) la globalización de la economía e internacionalización de los negocios; g) el protagonismo mayor de la organizaciones; h) los factores que le conducen a gerenciar la incertidumbre y lo complejo; i) las graves situaciones de empresas que han cometido relevantes actos delictivos de corrupción que han puesto en jaque la legitimidad de la misma figura del directivo y de la empresa como tal; j) los sistemas laborales, que al ensamblar partes, generan situaciones reales de explotación en países con muy poco desarrollo o de gran pobreza, junto a otros países o grupos de personas con grandes ingresos. Ante estas cuestiones –que presentamos como ejemplos significativos– proseguir en un estado de perplejidad en la disciplina hace que el problema no se plantee en sus dimensiones reales y, por lo tanto, que sea difícil encontrar la solución del mismo.

Los paradigmas, las perspectivas y teorías que se aplican habitualmente se refieren a situaciones administrativas repetitivas[48], reductibles a una tecnología estandarizada o similar a ella. El *management* o gestión trata de situaciones que se presentan en las organizaciones –que son dinámicas y complejas– y que requieren otras perspectivas de mayor amplitud, más abarcantes. Uno de los aspectos que ahora mencionamos, y que desarrollaremos en mayor medida, se vincula a la realidad de que las organizaciones son una comunidad de personas. Por lo tanto, hay un factor que es relevante "el hombre libre corre el riesgo de equivocarse. El racionalista querría que el futuro fuera enteramente conocido, que no guardar sorpresas. En el fondo, el racionalista es un pesimista; hay que recordarle que no dispone de saber suficiente acerca del futuro. El saber práctico que poseemos acerca del futuro es muy reducido; el hombre no es omnisciente"[49]. Por eso encontramos que los escenarios son inciertos, porque son libres y la dirección que tomará la organización será la que emerge de una interacción libre de las diversas personas que allí intervienen.

Cuando la consideración de los fundamentos de la administración o *management* se ponen principalmente en las cosas y acciones humanas que han de ser ordenadas, planificadas, estructuradas y controladas, se omite la primacía de las personas, así como su dinamismos propios, libres, innovadores y solucionadores de problemas. En consecuencia, las teorías que se forman son reductivas e insuficientes para enfrentar la complejidad de la realidad de la vida organizacional. Hay estudios en los que al reconocer el dinamismo propio de las personas y de los sucesos concluyen –entre otras cosas– que no es posible

[48] Hay autores como Frischknecht que distinguen entre administración con minúscula (tareas repetitivas operativas) y Administración con mayúscula (Gestión). Cfr. FRISCHKNECHT, F., *Dirección recursiva*, El Ateneo. Buenos Aires, 1993.

[49] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 78.

pensar a largo plazo[50]. Sin embargo, veremos que ésta no es una conclusión correcta, pues en lugar de anclarse en la riqueza de la persona, vuelve a intentar un nuevo sistema que logre que las personas se 'adapten' al mismo, porque contempla más variables, y no abandonan el radical que ellos critican. Es como una especie de miopía, la cual es comprensible si no se parte de entender lo que implica ser directivo de personas en una empresa[51].

Por lo tanto, al tratar de explicar la génesis de la visión de la empresa[52], remarcamos que es pobre la literatura sobre la construcción del conocimiento en gestión. Y, en general, la bibliografía vinculada a los fundamentos y al método cognoscitivo en el área de *management* es limitada y poco conocida. Como ya se ha expresado, el tema del *management* no está presente en los textos especializados. No existen compendios que aborden este tema, y en los estudios superiores son pocos los autores que escriben sobre esto. Sí, como ya mencionamos, hay algunos artículos en la *web* que se ocupan de la cuestión y, más en concreto, del conocimiento de la gestión, éste se halla tan especializado que se ha llegado a cuestionar el valor y sentido del trabajo directivo. Frente a esta realidad Denning[53] indica que Julian Birkinshaw de la London Business School sostiene que la gerencia ha 'fracasado'; Alan Murray[54] –del *Wall Street*

[50] Cfr. SERLÍN, J., "Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos", p. 269.

[51] A este respecto hay un escrito muy iluminador de SELLÉS, J. F., "Profesor de personas. Las dificultades educativas radicales y una propuesta de solución", *Estudios sobre Educación*, 15, 2008. Obtenida online, junio de 2016: http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9142/1/Nb.pdf. En el mismo se remarca el mismo punto, pero en su vinculación con el profesorado. Es totalmente diferente saberse profesor de personas, si persona equivale a *acto de ser* personal humano, y se distingue de *esencia* y *naturaleza* humanas. En el estudio el autor explica el significado de *persona*. Luego aclara qué sea educar personas y sus dificultades (las del educando, educador y tarea educativa). Finalmente hace una exposición de qué sea ser profesor de personas. Para esto muestra cómo se alcanza a conocer (*método*) el *acto de ser* personal propio y ajeno (*tema*). Y propone fundamentar esta pedagogía en la *Antropología trascendental* (o de la intimidad), que mira al carácter coexistente y filial del hombre.

[52] GARCÍA CASTILLO Y CRUZ, R., "Epistemología de la Administración", en *Revista gestión y estrategia*, nn. 11-12, UNAM, Enero-Diciembre, 1997.

[53] DENNING, D., "*Interview with Julian Birkinshaw: Reinventing Management"*, Forbes, diciembre 2011. Obtenido online en febrero de 2014: http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/02/15/interview-with-julian-burkinshaw-reinventing-management/#2e8aee2351a1. Julian Birkinshaw ha escrito varios libros sobre el asunto; uno de los más novedosos e interesantes es Reinventing Management, del 2012, edit. Jossey-Bass, EEUU. Las ideas centrales del libro manifiestan –en la misma línea que Hamel y varios más– que la reciente crisis económica del 2008 no fue causada sólo por un fracaso de la regulación o la política económica. Ha sido la historia del fracaso del management, en particular de sus fundamentos. El enfoque de la gerencia alentaba a los directivos a no buscar el largo plazo y a poner sus intereses por sobre los de todos los stakeholder. Describe también el menosprecio y desencanto hacia las tareas del directivo, y por eso plantea que es inminente reinventar la gerencia. Junto con Gary Hamel y otros académicos han constituido el Management Innovation Lab (MLab), una asociación única entre el mundo académico y las empresas que busca acelerar el surgimiento de un nuevo Management.

[54] MURRAY, A., The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time, Edit. Harper Business, EEUU, 2010.

Journal– añade que estamos viendo 'el fin de la gestión', y Jo Owen[55] acuñó la expresión 'la muerte de la administración'.

Gary Hamel, por su parte, afirma que "originalmente, la gerencia fue inventada para resolver dos problemas. El primero, conseguir que los empleados semi-especializados realicen actividades repetitivas de manera competente, diligente y eficiente. El segundo, coordinar esos esfuerzos de manera que permitieran producir bienes y servicios complejos en grandes cantidades. En pocas palabras, los problemas eran la eficiencia y la escala, y la solución era la burocracia, con su estructura jerárquica, metas en cascada, definiciones precisas de roles y reglas y procedimientos elaborados"[56]. Por estos motivos, entre otros, Hamel concluye que "equipar a las organizaciones para abordar el futuro requeriría una revolución de gestión más importante que la que generó la industria moderna"[57]. En otros términos, pero con hondura, Polo también plantea esta cuestión cuando explica que "la situación actual se presta al modelo organizativo clásico porque los problemas que plantea la sociedad industrial son insolubles de otra manera (la razón práctica permite entender la sociedad postindustrial, como corrección de la industrial). En una cadena de montaje taylorista, el *feedback* entre trabajador y empresario no se establece: la cadena de montaje no lo incluye. Pero la situación del hombre en la empresa no está definida por su puesto en dicha cadena: si el empresario es inteligente y el obrero no es un simple consumista, se dan cuenta de las muchas dimensiones humanas que están en juego en un puesto de trabajo. Mejorar la organización del trabajo no consiste esencialmente en el aumento de salario, sino en acercarse a un modelo funcional en que los hombres manden y obedezcan alternativamente. La clave está en la corrección de la razón práctica, que la perfecciona e incrementa, y justamente no en el modo de un progreso lineal. La razón se incorpora y anima a la praxis en la misma medida en que la praxis se corrige"[58].

Efectivamente, hay cambios sustanciales en los modos de gerenciar que parecen convenientes. Sin embargo, se sigue pensando en términos clásicos con mayor o menor cantidad de variables en juego, pero usualmente considerando una realidad de organizaciones en equilibrio y no dinámicas como es la persona.

---

[55] OWEN, J., *The Death of Modern Management: How to Lead in the New World Disorder*, John Wiley & son, United Kingdon, 2009. El libro se encuadra dentro de la línea de Hamel. Sostiene que estamos al inicio de una nueva ola de gestión. También cuestiona los motivos de la crisis financiera expresando que ha puesto de manifiesto los problemas latentes vinculados al modo de gobernar y gestionar las empresas. La propuesta que lleva a cabo en el libro no está anclada en las certezas y en el control sino en la cooperación y el compromiso. La oportunidad que plantea el surgimiento de un nuevo *management* implica incertidumbres, pero sin asumir este riesgo no es viable seguir adelante en las empresas.

[56] HAMEL, G., *Moon Shots for Management,* Harvard Business Review, 2009. Obtenido online julio de 2016: https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management.

[57] *Ibíd*.

[58] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 357.

Además, como hemos adelantado, hay pocos estudios referidos a la disciplina como tal. Se suelen estudiar temas muy vinculados a lo pragmático. Ha sido preponderante en la literatura y en las investigaciones lo que a corto plazo aporte algún dato o recurso para aumentar los resultados, la eficiencia, las ganancias, mientras que los demás temas suelen tener una menor importancia hasta el punto que se los suele llamar '*soft*'. El énfasis en que el *management* corresponde a la razón práctica no implica que no pueda elaborarse un cuerpo de conocimientos teóricos que pueda ser el sustrato de esas acciones directivas. Es cierto que la gestión es práctica, pero esto es distinto a no ahondar en el conocimiento de la teoría de la acción directiva y su antropología. Polo señala que la "razón práctica quiere decir razón directiva… La verdad de la razón práctica reside en su corrección; por eso, la razón práctica es verdadera o falsa en tanto que correcta o incorrecta"[59]. Pero eso no le lleva a olvidar que la razón práctica no se funda a sí misma, sino que recaba sustento en conocimientos superiores.

¿La administración es ciencia o técnica?[60]. La respuesta es que, por principio, las palabras 'ciencia' o 'técnica' son aplicables al conocimiento de la gestión. Luego, ha de tenerse en cuenta que ciencia y técnica son formas de conocimiento complementarias y no excluyentes (este es uno de los pilares del enfoque de la complejidad). A la ciencia se le denomina también 'conocimiento básico' y a la técnica 'conocimiento aplicado', como se verá más adelante. Ambos son indispensables en las diversas ramas del saber: la ciencia carece de sentido si no se aplica; y la técnica sin enraizamiento científico no resulta creíble. Administrar, como otras prácticas (medicina, composición musical, ingeniería, etc.) es un arte, un saber práctico (*know-how*). Consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación. Ahora bien, los administradores trabajan mejor si aprovechan los conocimientos administrativos organizados. Estos conocimientos son los que constituyen una ciencia. Así, la práctica de la administración es un arte, mientras que los conocimientos organizados que sustentan esa práctica pueden considerarse una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no se excluyen mutuamente, sino que son complementarios y se nutren. Conforme avanza la ciencia, progresa el arte (técnica), como sucede en las ciencias físicas y biológicas. Sin duda, la ciencia en que se funda la administración es imprecisa, debido a que son muchas variables y extremadamente complejas las que manejan los administradores. Sin embargo, los conocimientos administrativos mejoran la práctica de la administración. Los médicos, sin los beneficios de la ciencia, serían poco más que curanderos[61].

Vinculado a la técnica cabría comentar cómo Polo se expresa sobre ella en términos claros pero precisos. Al producir, en el mundo, nuestra existencia

[59] POLO, l., *Antropología de la acción directiva*, p. 128.
[60] WEISS, W. F., "The Science and Art of Managing", en *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, Edit. McGraw-Hill, New York, 2009, pp.16-18.
[61] KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H., *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación.*

física "¿estamos construyendo un mundo humano?, ¿conservamos nuestro poder sobre la técnica como medio?… La manera de superar el riesgo de la deshumanización intrínseca de la técnica, autónoma desde el punto de vista práctico, es aceptar que la contemplación es superior a la acción y lograr un control de la tecnología cuyo sujeto no puede ser otro que la empresa"[62]. Polo advierte que una de las responsabilidades primarias de la empresa es el control de la tecnología. Concretamente explica que un sistema empresarial que sea 'manejado' por la tecnología conduce a la "destrucción del plexo práctico medial"[63]. No significa esto que habrá que detener la técnica, sino que hay que "aplicarla de acuerdo con las posibilidades de uso humano"[64]. Y tampoco se podría considerar que haya peligro de que la técnica se detenga, pues "el hombre es el autor de la técnica. Pero hay que acertar en su uso teniendo en cuenta las circunstancias de la coyuntura y el grado de desarrollo efectivo de la capacidad humana en cada caso"[65]. Por lo tanto, la técnica es humana y observamos que hay momentos en que nos desborda. Más aún, "la apreciación actual de la técnica, su protagonismo, se expresa en tesis desorbitadas"[66]. Polo enfatiza que la tesis antihumanista podría ser refutada por la empresa como agente social. Y aunque "el mundo técnico puede ser trágico… de antemano es estrictamente humano puesto que es el desarrollo de una de nuestras notas definitorias"[67].

Por tanto, podríamos decir que la disciplina del *management*, una ciencia vista como un proceso en el que actúan personas que trabajan entre personas para brindar bienes y servicios a otras personas, tiene ese carácter personal que le imprime cada persona y lo convierte en un arte y en un actuar sabio en cada compleja situación. Todas estas dimensiones constituyen una unidad, pues están unidas por un sustrato común al considerarlas como una manifestación humana y como tal compleja y cambiante. Por eso necesita de la flexibilidad y capacidad de adaptación propia de las personas. Polo se expresa en este sentido diciendo que "para no fracasar es preciso que la planificación sea flexible, abierta a la innovación: sólo así es controlable por la razón práctica"[68].

Es sugestivo que Polo se refiera de este modo a esta vertiente de la razón, a la que llama también razón directiva, la cual como bien dice, debe ser corregida, abierta a los cambios necesarios para alcanzar objetivos superiores. La concepción que se tenga sobre la organización está sustentada –implícita o explícitamente– en una concepción teórica de gran alcance sobre la persona humana. Esto tiene consecuencias directas sobre las propias personas encargadas del diseño y de la dirección de las organizaciones. Podemos

[62] POLO, L., *Antropología* (Documento de trabajo. Exposición hecha por el autor en el Seminario de Antropología organizado por el PAD (Programa de Alta Dirección) para los participantes a los Programas. Editado por Pablo Ferreiro. Lima, Universidad de Piura, texto inédito, 1985, p. 14.
[63] *Ibíd.*, p. 14.
[64] *Ibíd.*, p. 14.
[65] *Ibíd.*, p. 14.
[66] *Ibíd.*, p. 14.
[67] *Ibíd.*, p. 14.
[68] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 124.

considerar que una adecuada descripción de la organización es entenderla "como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos diferentes"[69].

Polo agrega a esta descripción que "la empresa es la célula de la organización económica"[70]. Es posible comprenderla como "como un modo de organizar la actividad humana que genera valor añadido… Si no se produce ese incremento de valor, no hay empresa… La empresa es un sistema dinámico que se caracteriza por la creatividad"[71]. Más adelante vuelve a destacar que "la empresa se ha de entender de un modo dinámico; una organización es un proceso en marcha, no una instalación… La empresa es la organización de la acción humana que maneja los medios, las instalaciones"[72]. Y por esta razón "es preciso organizar la empresa moderna de manera que las capacidades creativas se activen y entren en conexión unas con otras. Así tiene lugar una suerte de delegación"[73].

En todas estas cuestiones que se plantean para la empresa, su responsabilidad con el entorno queda clara porque "las posibilidades operativas de una empresa no se entienden por completo aislándola del entorno, con el que guarda relaciones sistémicas"[74]. Esto puede entenderse bien si lo vinculamos con lo que hemos expresado en los dos capítulos precedentes sobre la universidad. Si la situación de las instituciones educativas de una sociedad es débil o no está actualizada es muy probable que no surjan empresas sólidas. Es conveniente decir también que en esta relación sistémica uno de los potenciales dinámicos de la empresa es la mejora de su entorno. De hecho Polo expresa que es tarea de los empresarios el desarrollo del entorno de este potencial[75]. Cuando explica esta tarea y responsabilidad de los empresarios remarca que es menester para esto que se concrete una comunicación clara entre ellos, que excede la competencia y que hace velar por el entorno del que depende y sobre el que actúa. Esto ha de ser uno de los objetivos del empresariado[76]. Polo indica que es "el aspecto de la dirección de más marcado carácter político"[77].

Para terminar este epígrafe, parece apropiado indicar cómo entiende Polo a la persona, al trabajo, a la empresa y la economía en la sociedad. Hemos expresado que Leonardo Polo describe que la persona como dar y, por tanto, puede ofrecer dones y, por eso, hay trabajo en ese dar dones. Sin ese trabajo en común la economía no sería posible. Esto se debe a que la economía está a

---

[69] Así la describe PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas,* Rialp, Madrid, p. 14. Polo en el Prólogo a este libro elogia la síntesis que el autor ha logrado con su desarrollo.
[70] POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 32.
[71] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, pp. 60-61.
[72] *Ibíd.,* p. 65.
[73] *Ibíd.,* p. 85.
[74] *Ibíd.,* p. 93.
[75] Cfr. *Ibíd.*, p. 93.
[76] Cfr. *Ibíd.*, p. 93.
[77] *Ibíd.,* p. 93.

nivel de manifestación social del dar personal (dar que los hombres son)[78]. Por eso, si en el ámbito de las cosas el hombre es más dar que aceptar, la economía y la disciplina del *management* se han de basar en la ley de la oferta más que en la ley de la demanda. De modo que "la clave de la economía es la oferta, no la demanda"[79]. En consecuencia, empresario será aquél que asume el riesgo de ofrecer lo que incrementa el bien común, no el que se limita a favorecer el consumo pragmático con miras al enriquecimiento fácil, sino que da, ofrece, oferta y así es posible conseguir la actividad empresarial. Se entiende que esto tiene consecuencias concretas sobre el decidir y hacer diario del empresario porque si "el que ofrece asuntos insignificantes o superfluos a la sociedad es mediocre como hombre y como empresario. El empresario no es el que se dedica a ganar dinero, sino el que asigna dinero para la realización de un proyecto que traerá consigo nuevas y mejores posibilidades para la sociedad"[80].

Sellés sostiene que "lo propio de la economía es lograr la subsistencia en la vida natural. A ese nivel el hombre es hasta cierto punto necesitante. Puede satisfacer las necesidades porque intrínsecamente, como persona, él no es un ser necesitante, tampoco meramente subsistente, sino desbordante. El que el dar manifestativo en el hombre sea superior al recibir se ratifica por el sentimiento espiritual que acompaña a uno y otro, pues es claro que hay más alegría en dar que en recibir"[81]. Ya se ha indicado que en este punto se engarza la libertad que hace posible la ética. Justamente sin libertad tampoco cabe el trabajo y –como advertimos– sin trabajo no hay economía. Por eso se comprende que las leyes económicas están subordinadas a la libertad humana, más aún, la economía como disciplina "depende de la decisión humana"[82]. También por eso, se puede concluir que "las *ciencias empresariales* son ciencias *humanas*"[83]. Hay una dimensión profunda del ser humano que posibilita la economía, más aún, la esclarece y la encauza. Conviene ver que el hombre es un ser económico radicalmente. En consecuencia, las manifestaciones humanas que se dan a nivel esencial en este sentido nos dan cuenta de la intimidad personal desde donde estas manifestaciones nacen.

---

[78] Sobre este respecto se ha dicho que "el hombre es más aceptar que dar respecto de personas, pero es más dar que aceptar respecto de cosas". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 476.

[79] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 321. Esto Polo lo vincula con la justicia distributiva y así expresa que "tanto el empresario keynesiano como el político socialdemócrata son incapaces de promover la dignidad humana: están aquejados de inautenticidad, su actividad está íntimamente desasistida, olvida la justicia distributiva. En rigor, la justicia distributiva impulsa a atreverse: en el caso del empresario, a no esperar a tener comprador garantizado para producir, a confiar en la oferta. Según la justicia distributiva, la clave de la economía es la oferta, no la demanda. Por el contrario, Keynes dice que la oferta no garantiza la demanda porque la capacidad de oferta del hombre es muy limitada, de manera que si al empresario no se le da de antemano la demanda, si no se elimina el miedo al riesgo, no es posible conseguir la activación económica".

[80] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 477.

[81] *Ibíd.,* p. 477.

[82] *Ibíd.,* p. 477.

[83] *Ibíd.,* p. 477.

La economía es una manifestación de la *esencia* humana: "la economía es la ciencia que estudia los intercambios de las diversas realidades que poseen los hombres. Un hombre sólo, por consiguiente, no hace economía. La sociedad, por tanto, es imprescindible… Los intercambios humanos se deben a que el hombre tiene a su disposición diversas alternativas prácticas, es decir que los proyectos, a realizar son múltiples y ninguno de ellos es necesario"[84]. Para ejecutar las distintas posibilidades el hombre cuenta con recursos determinados. Y así "asignar unos recursos para un proyecto, restándoselos en consecuencia a otro, es el motor de la economía"[85].

Como se ha explicado, el hombre radicalmente, en su ser, es dar[86]. Esto significa que es un darse, no que simplemente da cosas. Por tanto, en su intimidad personal es apertura, se abre a los demás y se da a sí mismo. El carácter donal de la persona tiene manifestaciones a nivel de la esencia humana. En este caso lo que aquí sucede es que, al ser el hombre "un crecimiento irrestricto"[87], este crecimiento en su esencia se da a lo largo de su vida- Porque cada persona otorga, da ese crecimiento, su esencia no es fija, ni clausurada. El crecimiento de la esencia –como explicamos en el primer capítulo– se realiza según los *hábitos* en la inteligencia y las *virtudes* en la voluntad. Este crecimiento de la esencia humana está vinculado a la mejora del trabajo externo. En efecto, con el trabajo el hombre no solamente perfecciona su esencia, sino que aporta al perfeccionamiento del mundo, de la sociedad.

Por esto se comprende que "el hombre es más trabajador que consumidor, porque el hombre a lo largo de su existencia tiene más capacidad de aportar que de gastar"[88]. Todo esto es congruente con lo que explicamos arriba pues si el hombre es darse, apertura a los demás, darse, crecimiento a través del trabajo es posible comprender que es posible la actividad empresarial y económica pues hay trabajo, se genera confianza entre quienes se dan, hay cooperación y apertura al futuro. Y, por lo tanto, esto impactará en el crecimiento económico, porque habrá más ilusión y confianza en los trabajos que se llevan a cabo. Esto tiene un colofón, pues si el anclaje está efectivamente en la persona y en lo que cada una puede aportar, sería una necedad insistir en que la mayor riqueza de los países está vinculada a sus recursos naturales, o sus desarrollos tecnológicos o su infraestructura[89]. Parte importante de la educación de cada

---

[84] *Ibíd.,* p. 477.

[85] *Ibíd.,* p. 477. Y prosigue aclarando que de la economía no dependen ni los fines, es decir los objetivos a perseguir –eso más bien es ético–, ni los recursos de los que de entrada se dispone para lograr los objetivos –eso es natural y cultural–, sino el estudio de las reglas con las que se destinan los recursos para alcanzar los fines.

[86] Se sobreentiende que el hombre una parte de su vida recibe, es mantenido biológicamente y educado.

[87] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 97.

[88] SELLÉS, J.F., *Antropología para inconformes*, p. 478. Aquí podríamos marcar una incongruencia con la denominada 'sociedad de consumo', que postula que el fin del hombre es consumir.

[89] Sería un reduccionismo. Cfr. *Ibíd.,* p. 478.

persona es reconocer que es un darse y darse a sí todo lo posible, evitando el consumo o despilfarro arbitrario de los bienes[90].

Esto tiene su vertiente para el empresario, porque para saber ofrecer, un empresario tendrá que decidir y, para esto, conviene que sepa decidir. Esto quiere decir que no es suficiente saber (razón), porque puede suceder que el proyecto nunca sea llevado a cabo y, a la vez, tampoco es suficiente decidir (voluntad), porque cabe la posibilidad de que la decisión sea imprudente. Por tanto, conviene "fortalecer el saber práctico el mejor remedio es la formación, la enseñanza. Para fortalecer la decisión: responsabilidad. Por eso, el empresario que se precie debe buscar, por una parte, su formación personal y la de sus empleados (la inversión menos costosa de la empresa), y, por otra… fomentar la libertad y la responsabilidad de sus trabajadores… La capacitación de dirigentes y empleados, y el hacer la empresa propia, con la responsabilidad que ello conlleva, es garantía de eficacia. Se puede decir por eso que el cometido de un empresario es parecido al del educador, o al del líder positivo, teniendo en cuenta que en este caso el liderazgo no es individual, sino propio de una organización en la que todos sus miembros crecen"[91]. El hombre es susceptible de posesión práctica y esto hace posible la economía, porque es un modo de tener. Específicamente es el modo de tener inferior entre los posibles, a saber: saber teórico, hábitos en la inteligencia, virtudes en la voluntad, cosas adscritas al cuerpo. Es un tener práctico del hombre. "la adscripción de propiedades en relación con el cuerpo humano, absolutamente necesaria para la viabilidad de éste"[92].

La consideración que acabamos de precisar nos permite sacar varias consecuencias que podrán ayudarnos a ubicar lo económico y lo empresarial. En primer lugar, si es el modo más bajo de posesión, estará subordinado a los modos más altos (sirviendo éstos a los superiores y los superiores dando luz a los inferiores). Es decir, la economía es un medio respecto de los otros modos de tener superiores que son fines. Resulta interesante por que Sellés a este respecto explica que "si se convierte en un fin en sí (ej. capitalismo salvaje), el hombre no sólo asegura su infelicidad, porque se conforma con poseer lo de menor valor y de poseerlo endeblemente, sino que también impide el crecimiento de la economía, porque ésta incrementa en la medida en que el trabajo se convierte cada vez en más cognoscitivo, más humanizado, menos material"[93]. El materialismo es una de los mayores reduccionismos antropológicos en este campo, ya que queda claro que podemos tener cosas,

[90] Cfr. *Ibíd.,* p. 479. Y SELLÉS aclara sobre esto "para educar de ese modo, el que educa debe darse. Con todo, nadie se da si no es fuerte de carácter. De modo que es indispensable adquirir la virtud de la fortaleza e instruir con talante fuerte a los demás en ella. Sembrar flojera abdicando de dar y de corregir (corregir es dar corrección) se cosecha pobreza de todo orden, económica, cultural, laboral, moral, etc.

[91] *Ibíd.,* p. 479.

[92] *Ibíd.,* p. 479.

[93] *Ibíd.,* p. 479. Tener significa ser dueño. Ser dueño de las cosas poseídas y dueño de la actividad práctica indica que tales realidades están en función del hombre y no el hombre en función de ellas. El hombre ejerce un señorío sobre sus propiedades y sus acciones.

pero es posible poseer de modos superiores –mejores, más íntimos, menos endebles y menos probables de perderse–

Si, como dijimos, la economía se considera un fin en sí misma, se convierte en capitalismo; si no se subordina a los otros modos de posesión caeríamos en el economicismo. Esto significa que "el fin del hombre no es el lucro, atesorar por atesorar, negociar por negociar, sino que sacamos partido de las realidades prácticas para facilitar los otros modos de posesión"[94]. Esto, como consecuencia, nos indica que los otros modos de posesión son condición y base que posibilita este saber. Y se entiende que "en efecto, sin pensar, sin *posesión teórica* previa, por ejemplo, no somos capaces de desarrollar ninguna actividad productiva ordenada"[95].

Polo afirma que la economía, tal como estamos indicando, es un medio, un medio que es imprescindible para la vida humana que admite cantidad de formulaciones. Hay múltiples posibilidades, no una única. Se ejercita libremente porque no es fin en sí, es decir que la economía depende de la libertad humana. También por esto sostiene que "las leyes económicas no son absolutas"[96]. La libertad respecto de la economía no expresa que puede usarse de esa libertad arbitrariamente sino que la actividad económica deberá realizarse de tal modo "que encamine mejor los medios a los fines superiores. De ellos derivará necesariamente, pues, su legitimidad"[97].

¿Y cómo describir la empresa? La *empresa* es la base de la economía. Es una organización de hombres; no es economía ninguna, sino la condición de posibilidad social de ella[98]. Si no es posible explicar al hombre sin los demás (la persona es *co-existente*[99]), su economía tampoco podrá ser un asunto que se circunscriba a sus intereses individuales. Esto explica que el agente económico real sea la *empresa* y no el individuo. Ahora bien, la actividad empresarial no consiste solamente en llevar a cabo actividades (producir), sino en organizarlas, dirigirlas, etc. de tal modo que es posible afirmar que las mejores empresas no son las que más producen, sino las mejor organizadas, y eso hará que produzcan más y mejor. Por lo que hemos dicho queda claro que "la empresa es, pues, ante todo, un asunto humano, no un asunto económico o político. Y es, además, uno de los mejores factores humanizadores de la sociedad, porque ésta es muy compleja, y sólo una serie de equipos especializados en esa diversidad de problemas pueden dar solución a los mismos"[100].

---

[94] *Ibíd.,* p. 480. A lo que añade un ejemplo: "hacemos libros u ordenadores para facilitar el conocimiento; construimos aparatos de comunicación para favorecer las virtudes sociales, etc.".
[95] *Ibíd.,* p. 480.
[96] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 201.
[97] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 480.
[98] "Una empresa es la promoción de la actividad humana, en tanto que la actividad humana es productora". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 367.
[99] Cfr. POLO, L., *Antropología trascendental*, en *Obras Completas*, Serie A, Eunsa, España, 2016, p. 43. Allí indica "el ser humano no es sólo ser: es co-ser". En p. 42 explica al ser humano como co-existencia: "co-ser designa la persona, es decir la realidad abierta en intimidad y también hacia fuera; por tanto co-ser alude ser-con".
[100] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 481.

Pero para que haya empresa[101] es requisito que haya *mercado*[102]. Y así podríamos plantearnos: ¿Qué relación guarda la empresa con el mercado? "La relación entre la empresa y el mercado se define de este modo: la empresa está en el mercado, pero es impenetrable al mercado. Constituye una *institución*, un tipo de organización que no obedece a las leyes económicas, es decir, a las leyes del mercado"[103]. De hecho, los economistas no estudian lo que es una empresa porque la empresa no es un asunto de reglas o leyes económicas solamente. Es un asunto humano y por lo tanto es antropológico. Pero es una antropología que ha de tener en cuenta que el hombre es un ser *oeconomicus* y que la clave de ella es la empresa para ser una antropología completa.

Estas explicaciones pueden darnos luz para lograr comprender cuáles pueden ser algunos de los reduccionismos que se han dado a lo largo de la historia de las teorías de empresa.

4.2. ALGUNOS ANTECEDENTES DEL MANAGEMENT COMO DISCIPLINA Y CLAVES POLIANAS DE LAS ORGANIZACIONES[104]

Como es claro, organizaciones[105] han existido siempre; sólo cabe considerar que para plantearse una guerra contra otro pueblo o para protegerse de una invasión siempre ha sido necesario organizarse, tener estrategias, etc. Esto se puede advertir asimismo en las grandes construcciones de los egipcios, incas, o romanos. Entre los primeros antecedentes escritos pueden encontrarse en la Biblia los consejos de Jetró a Moisés en los que manifiesta las dificultades de éste para atender a su pueblo. Se ve también en el comercio en la zona de mar Mediterráneo en la época de los fenicios, ya que se nota su habilidad en la navegación y en el comercio. En efecto, desarrollaron una importante actividad mercantil convirtiéndose prácticamente en los dueños del Mediterráneo durante los siglos XI a VIII a.C. Además del comercio marítimo, recibían artículos por

---

[101] "Donde no hay mercado (ej. en la antigua China de Mao) la empresa es precaria o inexistente". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 481.

[102] "El Mercado, que es lo propiamente económico, es lo que estudian los economistas; problemas de precios, de competencia, comercio interior y exterior, cómo se vende, cómo se compra, etc.". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 291. Y detalla que "Ser liberal en lo que se refiere al Mercado no implica serlo en lo que se refiere a la empresa. La actividad económica humana no es meramente económica, requiere otros factores humanos. No hace falta apelar a factores extrahumanos para completar lo económico: basta la empresa… Estos importantes asuntos suponen que existe la empresa, que es el marco de asuntos más importantes todavía: los propios de una organización de hombres".

[103] POLO, L., *Ibíd.*, p. 291.

[104] KOONTZ, H., *Administración una perspectiva global.* (10 ª ed.), McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., México, 1994; ROBBINS, S. P., *Administración teoría y practica* (4 ª ed.), Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994; WERTHER, W. B., *Administración de personal y recursos humanos* (4 ª ed.), McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., México, 1995; STONER, J. A. F., *Administración* (6 ª ed.), Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996; Chiavenato, Idalberto, *Administración, proceso administrativo* (3 ª ed.), McGraw - Hill Interamericana de México, México, 2001

[105] CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, 2009, pp. 23-34.

tierra, generalmente pequeños, traídos de Arabia. Los fenicios fueron los intermediarios entre Oriente y Occidente.

Sócrates expone su punto de vista acerca de la gestión como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y la experiencia. Por su parte, Platón expone en *La República* el estilo democrático de gobierno de las organizaciones y la administración de los negocios públicos. Aristóteles distinguió tres formas de administración pública: la monarquía (que puede degenerar en tiranía), la aristocracia (que puede degenerar en oligarquía) y la democracia (que puede degenerar en anarquía). En este sentido de estudio de lo organizacional, es pertinente mencionar las grandes hazañas de conquistas de nuevas tierras como el descubrimiento de América o las rutas hacia el Oriente en busca de especias, así como todo el comercio que aquello originaba.

En la modernidad Francis Bacon se anticipó al principio de administración conocido como "importancia de lo principal sobre lo accesorio". Descartes brindó tres bases metódicas: a) análisis y descomposición (dividir cada problema en tantas partes como sea posible), b) síntesis (ir de lo más fácil a lo más complejo), y c) enumeración o verificación (tener en cuenta todo, sin olvidarse de nada). Estos elementos contienen varios de los principios de la administración moderna, como por ejemplo la división del trabajo, el orden, el control, etc.

Maquiavelo en sus discursos de 1531 planteó algunos principios que son aplicables y de posible adaptación a las organizaciones contemporáneas. Concretamente cuando se refiere a la estabilidad de las organizaciones si sus miembros pueden tener derecho a expresar sus diferencias y buscar la resolución de los conflictos internos. También expresa que una organización será duradera cuando puede estar en manos de bastantes personas que desean conservarla. Y asimismo, al referirse a quienes lideran las organizaciones, expresó que para gerenciar se requiere respetar cierta cultura propia de la organización.

Adam Smith es más conocido por su aporte a la doctrina de la economía clásica o liberalismo económico. En su libro *La riqueza de las naciones*[106]*,* de 1776 aparece la idea de que la riqueza proviene del trabajo (más que del oro o la plata), siendo susceptible de aumentar con una adecuada regulación del funcionamiento del mercado. Asimismo, la noción de la competencia como mecanismo limitador de la sed de beneficios y fomentador del bien común, el deseo de un Estado fuerte, aunque no grande, que garantice la libertad, la propiedad y el funcionamiento de la 'mano invisible' que armoniza los intereses de la persona y de la comunidad, son, en efecto, su perdurable aportación al mundo que se había de desarrollar en los siglos siguientes. *La riqueza de las naciones* es explícito en relación con las ventajas económicas de

[106] SMITH, A., *La riqueza de las naciones*, Alianza Editorial, España, 2011. La primera edición lleva por nombre "Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", en inglés: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, aunque se lo conoce sencillamente como *La riqueza de las naciones*, es su obra más célebre de Adam Smith. Publicado en el 9 de marzo de 1776, Edit. W. Strahan & T. Cadell, Londres.

las empresas y de la sociedad con referencia a la división del trabajo. Explica que con él se aumenta la productividad, porque la especialización hace que el operario sea más habilidoso, adquiera destreza, ahorro de tiempo y esfuerzos, etc. Luego F. Taylor retomó este concepto y lo estudió y aplicó más a fondo[107].

Sun Tzu[108], pensador chino (544-496 a. C.), en su libro *El arte de la Guerra*, escribe sobre tácticas y estrategias militares. Se lo considera el libro más antiguo escrito sobre estos temas, pero muchas de sus aseveraciones ofrecen conocimientos que se han aplicado al *management*. Sus reglas, aunque se escribiesen para la estrategia militar, se utilizan en planeamientos de *marketing* para enfrentar la competencia.

---

[107] Cfr. SMITH, A., *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, A. Strahan y T. Cadell, Londres, 1776. En español online obtenido noviembre 2014: http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf. En concreto entre los conceptos que aporta Smith nos referimos a la especialización de la tarea y el ejemplo de los alfileres. En el siglo XVIII Adam Smith se dedicó a observar a los obreros de una fábrica de alfileres en Kirkaldy, su aldea natal, y de ahí obtuvo la idea que le permitió afirmar que la división del trabajo incrementaba la productividad. En *La riqueza de las naciones,* obra publicada por primera vez en 1776, señala lo siguiente ya en la primera hoja de su obra: "¡Si queremos ser más ricos, debemos ser más productivos! En el capítulo 1 plantea que la división del trabajo es clave en el aumento de la productividad. Tomemos como ejemplo una manufactura de poca importancia, pero a cuya división del trabajo se ha hecho muchas veces referencia: la de fabricar alfileres. Un obrero que no haya sido adiestrado en esa clase de tarea (convertida por virtud de la división del trabajo en un oficio nuevo) y que no esté acostumbrado a manejar la maquinaria que en él se utiliza (cuya invención ha derivado, probablemente, de la división del trabajo), por más que trabaje, apenas podría hacer un alfiler al día, y desde luego no podría confeccionar más de veinte. Pero dada la manera como se practica hoy día la fabricación de alfileres, no sólo la fabricación misma constituye un oficio aparte, sino que está dividida en varios ramos, la mayor parte de los cuales también constituyen otros tantos oficios distintos. Un obrero estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo va cortando en trozos iguales, un cuarto hace la punta, un quinto obrero está ocupado en limar el extremo donde se va a colocar la cabeza: a su vez la confección de la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas: fijarla es un trabajo especial, esmaltar los alfileres, otro, y todavía es un oficio distinto colocarlos en el papel. En fin, el importante trabajo de hacer un alfiler queda dividido de esta manera en unas dieciocho operaciones distintas, las cuales son desempeñadas en algunas fábricas por otros tantos obreros diferentes, aunque en otras un solo hombre desempeñe a veces dos o tres operaciones. He visto. una pequeña fábrica de esta especie que no empleaba más que diez obreros, donde, por consiguiente, algunos de ellos tenían a su cargo dos o tres operaciones. Pero a pesar de que eran pobres y, -por lo tanto, no estaban bien provistos de la maquinaria debida, podían, cuando se esforzaban, hacer entre todos, diariamente, unas doce libras de alfileres. En cada libra había más de cuatro mil alfileres de tamaño mediano. Por consiguiente, estas diez personas podían hacer cada día, en conjunto, más de cuarenta y ocho mil alfileres, cuya cantidad, dividida entre diez, correspondería a cuatro mil ochocientas por persona".

En cambio si cada uno hubiera trabajado separada e independientemente, y ninguno hubiera sido adiestrado en esa clase de tarea, es seguro que no hubiera podido hacer veinte, o, tal vez, ni un solo alfiler al día; es decir, seguramente no hubiera podido hacer la doscientas cuarentava parte, tal vez ni la cuatromilochocientosava parte de lo que son capaces de confeccionar en la actualidad gracias a la división y combinación de las diferentes operaciones en forma conveniente.

[108] Fue un estratega militar y filósofo de la antigua China. Se le sitúa en el período de (722-481 a. C.) como general militar. Obtenido online diciembre de 2016: http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/famed

También entre los filósofos que han influido en la concepción de esta disciplina se encuentran Marx y Engels. El primero, en su *Manifiesto comunista*, expresa con claridad que la historia de la humanidad ha sido siempre una lucha de clases, y que el Estado no es más que el fruto de la dominación económica de los hombres.

Por otra parte, la Iglesia católica, una institución con más de veinte siglos, ha estructurado su jerarquía de autoridad, sus órganos asesores y su coordinación de un modo funcional. Cuenta con una organización tan simple y eficiente que opera bajo las órdenes de una sola cabeza: el Papa. La Iglesia sirvió de modelo a muchas organizaciones que aplicaron sus principios y normas administrativas.

Otra influencia notoria ha sido la de organización militar. Si reparamos en ésta podremos encontrar muchos principios que luego se trasladaron a los del *management*. Más en concreto por Fayol en sus 14 principios[109], en Weber, etc. El principio de unidad de mando, la escala jerárquica, la centralización del mando y la descentralización de la ejecución son aportes de la milicia a la administración. Otra contribución fue el principio de dirección, en el cual todo soldado debe saber lo que tiene que hacer y lo que se separa de el.

Ni Maquiavelo ni Sun Tzu ni los autores o instituciones mencionadas han pretendido elaborar una teoría de la administración. Pero es posible asegurar que han brindado modelos del hacer y conceptos y conocimiento sobre cuestiones concretas que se siguen aplicando.

Como un aporte que ayuda a comprender con mayor agudeza el trayecto que han tenido las organizaciones primarias y la empresa expondremos sintéticamente lo que Leonardo Polo indica sobre las organizaciones sociales. En primer lugar, menciona las organizaciones medievales y considera que son principalmente tres: feudalismo–Imperio–Iglesia. En la Edad Moderna las organizaciones sociales pasan a ser dos: burguesía–monarquía absoluta (llamada Antiguo Régimen). En el Siglo XIX, se produce un cambio que conduce a que esas organizaciones del 'antiguo régimen' cambien por otras dos: capitalista–proletariado, y posteriormente esto cambia a una dupla: empresario-obrero; en estos la clave es producción-consumo. El dinero en este sentido juega un rol importante en cuanto a cómo es considerado ya desde el SXVIII; y así "el significado de dinero va también a experimentar una modificación de gran alcance que lo vincula más íntimamente con la dinámica productiva. En su sentido clásico –ya captado por Aristóteles– el dinero es el modo genérico de fijar correlaciones de valor en los intercambios: es lo que permite comparar un bien con todos los demás"[110]. "El dinero ya no es una cosa muerta; está animado en la misma medida en que se asocia a la actividad

[109] FAYOL, H., *Administration Industrialle et Generalle*, 1916. Véase: FAYOL, H., *Administración Industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, Decimocuarta edición, 1982. Obtenido online, diciembre de 2015: https://www.academia.edu/30877316/Henry_FAYOL_Principios_de_la_Escuela_clasica.pdf, en concreto en los principios 4to, 5to y 8vo, pp. 27, 29 y 37.

[110] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 35.

humana regida por la razón… La economía se hace futurista. Surge así la noción de industria. La diferencia con la tierra es ahora favorable a la actividad industrial, que viene a ser algo así como una agricultura en que el producto fuese o pudiera ser, un nuevo campo… La industria altera el orden existente. En definitiva, la industria es una creación de la burguesía. Representa una síntesis parcial de los dos tipos de actividad que se asientan en la ciudad: el comercio y la técnica científica… En cierto modo la dinámica de la capitalización devastó la organización social, aniquiló las instituciones en que la vida humana se alberga y puede crecer con serenidad, de acuerdo con su propio ritmo. Al igual que la infinitud espacial dio lugar a la sensación de desamparo cósmico, la apertura del espacio social al constructivismo económico provocó la inseguridad, el vació, la ausencia de acogida, de respuesta social a los requerimientos humanos profundos"[111]. Lo que destaca en la mayoría de estas organizaciones es el predominio de la instalación localizada. Polo explica que esto se debe a una visión que está anclada en lo espacialista[112], en el modelo *espacialista*[113], que ha tenido su prototipo en Newton. A partir de Hegel[114] la visión predominante es la temporalista. Con Hegel la razón ya no ordena el espacio, sino la historia[115], y tal orden culmina –según el pensador cumbre del idealismo– en su presente histórico; de modo que en el futuro sólo cabe la locura. Polo plantea que la visión vinculada al tiempo fue seguida por Marx[116], pues él planteó que no coincidían en la interpretación, sin embargo también subordinó el presente dialéctico al futuro. Ahora bien, el fin marxista es la satisfacción del propio interés consumista, coincidiendo en

[111] *Ibíd.,* pp. 37-38.

[112] *Ibíd.,* pp. 92-96. Entre los ámbitos de la libertad "El espacio es el ámbito más primitivo de la libertad humana y también el más elemental". La libertad abre el espacio físico, porque plasmando las acciones humanas en él lo modifica. A esta dimensión Polo la llama libertad pragmática. Sienta un axioma: "la organización del espacio no puede ser enteramente libre… El espacio se organiza desde una intimidad y ello requiere tiempo. Este tiempo es también el tiempo de la vida, un tiempo unitario y abierto… El poder humano no se ejerce tan sólo en el espacio; también hay un dominio humano sobre el tiempo.

Al traer a la consideración la intimidad y el tiempo humanos, y comprender su mayor importancia, debe concluirse que la libertad pragmática espacial no agota el orden de los fines y, por lo mismo, que pertenece al orden de los medios". Por eso que si el espacio se organiza desde la intimidad, y ello requiere tiempo, nos indica que la libertad humana abre el tiempo físico a la historia. Otro de los ámbitos de la libertad es justamente la intimidad que es la libertad personal.

[113] "El hombre antiguo entendió el espacio de acuerdo con una pluralidad cualitativa. Ante todo, el espacio era la superficie de la tierra abierta al movimiento humano, recorriendo la cual el hombre encuentra las cosas factibles. La superficie es susceptible de organización, de normación; es, en suma, aquel espacio en que el hombre ejerce su poder peculiar". *Ibíd.,* p. 93.

[114] "Lo decisivo en la vivencia moderna del espacio es la eliminación de las diferencias cualitativas que introdujo en él el hombre antiguo". *Ibíd.,* 94. Y en p. 95 aclara más aún que "desde el siglo XVII el espacio es, pura y simplemente, determinabilidad para la propia capacidad. La sabiduría operativa del hombre se concentra cada vez más en la técnica, saber exclusivamente humano, que de suyo no hace referencia a ningún poder exterior".

[115] *Ibíd.,* pp. 54-55.

[116] *Ibíd.,* pp. 57 y 123.

esto con el liberalismo[117]. "En definitiva Marx no cae en la cuenta de que el problema del capitalismo es la discordancia entre espacio y tiempo"[118]. ¿Cómo propone Polo resolverlo?

Según Polo, "en rigor… la organización del tiempo de la vida es la mejora, el perfeccionamiento del interés humano"[119], por tanto, habrá que subordinar la organización del espacio –tema del interés– a la del tiempo. Porque la clave de la organización temporal radica en el perfeccionamiento intrínseco humano. La obsesión que podríamos llamar territorial o espacial como vinculada a la riqueza, ya había comenzado a menguar a mediados del siglo XVIII[120], aunque termina con la primera gran Guerra, en el siglo XX, más en concreto a partir de 1917[121]. Es interesante no olvidar que la Primera Guerra Mundial es la guerra del "Estado moderno… consecuencia de tensiones surgidas en la organización territorial"[122]. Después de esa guerra ya no es posible sólo considerar lo 'espacial', sino que la visión ha de ser social, moral, política, de interdependencias humanas globalizadas. De hecho "la sociedad humana es un hecho global, una organización en bloque en que todos los factores tienen importancia. La diferenciación de funciones es de tal índole que ninguna de

[117] "Por lo que se refiere a su contenido, el tema en cuestión es el estudio del liberalismo, marxismo y socialismo. Se sostiene que el socialismo no se entiende sin el marxismo. Según Polo, Marx entiende la historia de la humanidad como un juego de 'suma cero': para que unos ganen (explotadores), otros tiene que perder (oprimidos). Observa –frente a lo que parece– que los postulados marxistas y los liberales (A. Smith) son bastante similares, entre otras cosas, porque la 'dialéctica' que gobierna al primero y la 'mano invisible' que dirige el segundo son postulados afines de los que se dice que rigen los avatares económicos, pero ambos son carentes de fundamentación. En suma, 'Marx se mueve en el mismo terreno que los economistas llamados clásicos, y siguiendo su análisis radicaliza su pesimismo'. Por una parte, el liberalismo adjudica todo protagonismo a la iniciativa privada diluyendo al mínimo el papel del Estado. Se trata del robo de los fuertes a los débiles. Por otra, el marxismo otorga el protagonismo al Estado subordinando enteramente a él los individuos y cercenando la iniciativa privada. Es el robo de los políticos a los capitalistas. Por su parte, el socialismo ofrece como remedio a la explotación capitalista la intervención burocrática del Estado para distribuir la riqueza, pero es claro que la burocracia conlleva mucho gasto, no es productiva y, además, sus representantes no son inmunes a la corrupción. En consecuencia, los tres planteamientos son 'juegos de suma cero' y, por ende, hay que sustituirlos por 'juegos de suma positiva'". SELLÉS, J. F., Prólogo a *Filosofía y Economía*, Eunsa, España, p. 19.

[118] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 61. "Esta discordancia, entendida de un modo muy general, es la clave de la historiología hegeliana. Hegel acierta: organizar el espacio no es lo mismo que organizar el tiempo; aquél ofrece límites al respecto que no son propios de éste. Pero se equivoca en la índole del tiempo organizado. El único interés de la razón, dice Hegel, es la negatividad en general, es decir, el tiempo dialéctico. Pero racionalizar el tiempo –la historiología– es para Hegel la recuperación dialéctica, es decir, la síntesis. En rigor, no es así. La organización del tiempo de la vida es la mejora, el perfeccionamiento del interés humano".

[119] *Ibíd.*, p. 62.

[120] A mediados del siglo XVIII empieza a percibirse que el dinero es productivo y no sólo a la manera de la tierra; en rigor se descubre que trabajando de acuerdo con determinadas técnicas racionalizadas se puede aumentar la base productiva. Es lo que se llama capitalización o inversión. Cfr. *Ibíd.,* p. 37.

[121] Fecha en la Polo comenta que, a su criterio realmente comienza el siglo XX. Cfr. *Ibíd.,* p. 62.

[122] *Ibíd.,* p. 62.

ellas puede desarrollarse aislada: cuenta el factor moral, la voluntad de resistencia, la solidez de la organización política, la capacidad diplomática, la propaganda, la unidad de inspiración, pero también el nivel industrial, la investigación, en fin, todo. En lo decisivo, la sociedad se imponía al individuo, se había hecho permeable a una consideración fisiológica, había que entenderla desde el punto de vista de la interfuncionalidad. Aquí surge la idea de planificación"[123]. Por tanto, aparecen nuevas coordenadas del espacio social: estatalismo, capitalismo y sindicalismo. Ya en la Segunda Guerra se ve que los diversos intentos de organización social son insuficientes; es la época que se llama *Kulturkrisis*[124]. Esto implica que posterior al planteamiento marxista "en vez de lucha de clases, (encontramos) desclasamiento. Las clases dejan de ser impermeables y se suman a un modo común de vida cifrado en el consumo. El motivo de la unidad o del acuerdo social podría ser otro, pero en la sociedad de las últimas décadas el consumo es el más importante"[125]. Se produce una homogeneización en los estilos de vida que fomentan y favorecen el consumismo, por eso "la homogeneización consumista da lugar al desclasamiento"[126]. Como resultado de esto se presenta una falta de cohesión social[127], "faltan los supuestos de la convivencia, o bien los supuestos de un grupo no son válidos para otro"[128], esto conduce a una importante frustración[129] personal. "La pérdida de la altura social afecta a la tendencia ascendente del hombre"[130], y en esta situación el hombre pierde su dignidad y la valoración de sí mismo y de los demás cotiza a la baja. En esa tesitura el distanciamiento entre la administración estatal y los individuos administrados se ensancha hasta que ambos extremos sociales funcionan al margen. El de arriba planifica unilateralmente de modo que desmoraliza a los inferiores y se promueve su rebeldía. El resultado es el que prevé Polo, la insolidaridad, pues ya "una tendencia al individualismo consumista anunciaba una insolidaridad excesiva"[131].

Aunque pueda parecer algo ajena la consideración de estas dos visiones espacial y temporal que consideran la libertad reductivamente, entendemos relevante lo que Polo plantea sobre sus consecuencias: "la masificación de la humanidad es en gran parte también el escueto resultado de la inclusión de la mayoría de la población en tipos de conducta organizados y determinantes de

[123] *Ibíd.,* p. 63.
[124] *Ibíd.,* p. 63.
[125] *Ibíd.*, p. 81.
[126] *Ibíd.,* p. 81.
[127] "En la sociedad de consumo la normatividad no rige; en el consumo el individuo se aísla y se agrupa para ejercer una mera prepotencia. El brote de los grupos de presión muestra el desvalimiento del individuo". *Ibíd.,* p. 84.
[128] *Ibíd.,* p. 80.
[129] Cfr. *Ibíd.,* p. 78
[130] Ibíd., p. 82
[131] *Ibíd.,* p. 50; ver también pp. 85 y 96. En última instancia, lo que Polo expresa en p. 262: "La insolidaridad más brutal sale de aquí. El que lo fía todo al resultado es prisionero del resultado, y al serlo su personalidad moral, su ser profundo, cede, ha cedido ya".

casi toda su conducta (tanto en el aspecto fabril como en el consumidor), y del olvido de los otros ámbitos de la libertad humana"[132].

Debajo de estos intentos de organización que se dan subyace, según Polo, una visión empobrecida del ser humano. El ser humano inicialmente es entendido como informe, vació, que tiene que lograr autorrealizarse de modo espontáneo a través de su actividad –trabajo– para lograr el resultado o producto. Pero este resultado no es la mejora interna y la elevación radical[133]. Esta concepción es, en el fondo, la negación del hombre como criatura[134], realidad humana que indica que "el hombre no puede prescindir del ascenso"[135].

En relación con la influencia de los filósofos como Marx, Hegel, y los economistas liberales como Smith, James Mill, David Ricardo, John Stuart Mill, consideramos que son los han brindado algunas claves para los modos de entender la empresa desde perspectivas bien concretas que hemos dejado asentadas en lo que Polo describe sobre las organizaciones.

Si observamos la influencia de la Revolución Industrial en el desarrollo de este saber podremos advertir que trajo cambios considerables en la economía y en la estructura social de la época. Como se sabe, el disparador fue la invención de la máquina de vapor (1776). En tal revolución se suelen analizar cuatro fases: 1. Mecanización de la industria y la agricultura. 2. Aplicación de la fuerza motriz a la industria. 3. Desarrollo del sistema fabril. 4. Desarrollo de transportes y comunicaciones. En la segunda revolución industrial se aplicaron nuevos procesos de fabricación de aceros, el perfeccionamiento de la dínamo, la invención del motor de combustión interna, etc., se sustituyó el hierro por el acero, el vapor por la electricidad. Las máquinas automáticas dieron origen a la lógica capacitación por especializaciones. Hubo transformaciones en los transportes y comunicaciones que se expandieron en el orbe. Surgieron las nuevas formas de organización capitalista (socios solidarios, capitalismo industrial por inversiones bancarias, acumulación de capital en monopolios, separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas, desarrollo de *holdings*). En muchos casos se fue dando un cambio y transformación de normas de control por normas en algunos casos de represión.

Para la Teoría General de la Administración, la principal consecuencia de la Revolución Industrial es el nacimiento de las organizaciones modernas, con la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media, el avance tecnológico, el descubrimiento de nuevas formas de energía, la ampliación de los mercados, el reemplazo de los mercados artesanales por los industriales. También con

---

[132] *Ibíd.*, p. 96. "propicia al sincretismo de psicoanálisis y marxismo".

[133] SELLÉS, J. F., En Prólogo *Filosofía y Economía*, Eunsa, Pamplona, 2012, p. 13.

[134] La descripción de esa concepción moderna del hombre se puede encontrar en otras obras antropológicas de Polo, por ejemplo, en *Persona y libertad*, Pamplona, Eunsa, 2007, pp. 183 ss.

[135] Polo explica que "los pesimistas del XX sostienen que la dignidad humana se pierde sin remedio en el esfuerzo de alcanzarla: la actividad se contradice a sí misma en el resultado; lo malo no es no llenar el vacío interior, sino llenarlo, y ese mal es irremediable. Es un pesimismo curioso, pero revelador. Recapitulando estas ideologías ha de señalarse: el hombre no puede prescindir del ascenso". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 83.

esto surgieron nuevas formas de explotación laboral en muchas regiones, desigualdades y asimetrías a nivel global. Se trata de una innovación tecnológica que ha cambiado algunas maneras de ver los negocios y el trabajo.

Es indudable que a finales del s. XIX hay una fuerte influencia, especialmente con los ferrocarriles, entre los que parece importante destacar a Daniel McCallum (1815-1878)[136], un escocés autodidacta, superintendente del ferrocarril en Erie –ciudad de Pennsylvania–. Con mente abierta e imaginación encontró alternativas para resolver los múltiples problemas surgidos de la logística para la construcción de las redes ferroviarias. Sus soluciones solían girar alrededor del control. La expansión de la industria de los ferrocarriles trajo consigo complejos problemas de gestión e ineficiencias que la hacían inviable e incapaces de obtener ganancias. McCallum estudió las operaciones y estableció reglas y normas rigurosas a las operaciones precisas y definidas hasta el mínimo detalle. Aplicó una dirección y control estricto. Si bien los maquinistas se mostraron en desacuerdo con lo establecido, se mantuvo en la dirección de estos ferrocarriles y articuló sistemas, informes y controles. Describió los puestos, la promoción basada en el mérito, enfatizó la responsabilidad de cada operario por la tarea asignada. Todo esto era para esta industria totalmente novedoso[137]. Fue la primera persona que armó un organigrama como si fueran las ramas de un árbol[138]. Nombrado superintendente de todos los ferrocarriles de Estados Unidos, su genio organizador logró que los ferrocarriles acabaran siendo un negocio rentable y eficiente. Estos mismos problemas con los que se enfrentó McCallum se presentaron en todas las demás industrias del país.

Así llegamos a los llamados pioneros industriales y empresarios, entre los que se podría mencionar a John D. Rockefeller (1839-1937) quien funda en 1868 Standard Oil; a Carnegie con su consorcio de acero; a Swift y Armour quienes también formaron otro consorcio para la elaboración de conservas, y varios más. Surgen los primeros emporios industriales, unido todo este fenómeno al desarrollo ferroviario. Las fábricas ya no pueden ser dirigidas por los miembros de las familias propietarias, sino que se entrega esta organización a profesionales. No había aún un interés especial por las ventas o por la distribución. Organizar la fábrica que había crecido notoriamente era lo primordial. Hacia 1880 Westinghouse y General Electric dominaban la rama de los bienes duraderos y con ellos hubo un interés en la venta y distribución de

[136] Cfr. CLAUDE, G. JR. Y ÁLVAREZ, L., *Historia del pensamiento administrativo*, Pearson Educación, México, 2005, pp. 72-73. Obtenido online noviembre 2015: https://books.google.es/books?id=Jc8tBZb-ZJkC&pg=PA72&lpg=PA72&dq=daniel+mccallum&source=bl&ots=1_9d4udhKE&sig=oKkwezbQo3QOSXjh6TNetyhHk_M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2hNe79sbRAhWCQBoKHZVnBUIQ6AEIcTAQ#v=onepage&q=daniel%20mccallum&f=false

[137] Parece conveniente no olvidar que la mayoría de los operarios que incorporaron a la industria metalúrgica y de todo tipo provenían de las zonas rurales y eran trabajadores del campo, acostumbrados a realizar sus tareas a su modo y en general muchos eran analfabetos.

[138] A esto, años más tarde se le llamó 'organigrama'.

los mismos. En la industria manufacturera se comienza a notar el interés de estos propietarios por dominar el sector completamente, de tal modo que en 1895 se produce de un modo expansivo en las industrias la integración vertical (desde el campo hasta el punto de venta: toda la cadena de valor). De este modo lograban el control y surgen los oligopolios. A comienzos del s. XX varias de estas corporaciones sucumbieron porque financieramente no pudieron sostenerse. Dirigir grandes empresas no era sólo cuestión de habilidad personal para los negocios como muchos de ellos pensaban. Así se crearon las condiciones para el surgimiento de los grandes organizadores de la empresa moderna. Los pioneros y empresarios cedieron su lugar a los organizadores. Se acercaba la era de la competitividad en los negocios y los mercados. Múltiples factores[139] como el libre comercio, el desarrollo tecnológico, el aumento de la capacidad de inversión de capital, el crecimiento de los mercados, etc. completaron las condiciones que prepararon el terreno propicio para la búsqueda de las bases científicas que otorgaran elementos para mejorar la práctica empresarial y para que se forjaran las primeras teorías de *management*.

La Revolución Industrial marca también el surgimiento de la era industrial que hasta finales de s. XX dominó el mundo económico. El mundo se separó entre países industrializados o desarrollados y no industrializados o emergentes o subdesarrollados. También se identificó la diferencia entre aquellas empresas que estaban bien gestionadas y las que estaban precariamente administradas.

4.3. LA DENUNCIA POLIANA ANTE EL HOMO OECONOMICUS DE LA ESCUELA CIENTÍFICA (F. TAYLOR)

La historia del *management* es reciente. Se han escrito muchos libros sobre dirección, pero obviamente aquí no nos proponemos llevar a cabo una relación completa, sino que utilizaremos la bibliografía conveniente para hacernos cargo de las tendencias y autores más destacados, y esto de modo sintético y en orden a contrastar sus respectivas claves con los fundamentos que ofrece Leonardo Polo. Se trata primero, por tanto, de ofrecer una visión de campo, no bibliográfica. Sin embargo, citaremos varios autores y sus publicaciones, porque consideramos que algunos han dado pautas a determinadas escuelas, o porque dan cuenta adecuada de algún tema. En general, en la bibliografía reciente sobre *management*, existe una enorme predilección por lo actual, lo último, lo más moderno. Esto es injusto y perjudicial, no sólo hacia todos los autores clásicos que han sido los inspiradores de muchos de los autores actuales, y en muchos casos más significativos que éstos. Intentemos en primer lugar, por tanto, repasar la evolución del pensamiento sobre el *management* para tratar de hacer una presentación del *status quaestionis* de este campo del saber. En general es interesante tener en cuenta que los autores que lograron perdurar en el tiempo tienen cierta relevancia en sus aportes.

---

[139] Cfr. KOONTZ, H.; O´DONELL, C. Y WEIHRICH, H., *Management*, Mc Graw Hill, México, 1980, p. 33.

Desde las primeras épocas en que irrumpe con fuerza la vida empresarial, tras la Revolución Industrial a fines del siglo XIX, "desde que empezó la revolución, y especialmente en Gran Bretaña, el primer país en industrializarse, los hombres habían quedado perplejos ante los problemas de organización planteados por una economía mecanizada. En momentos aislados, existieron admirables ejemplos de *management* tan precoces como al final del siglo XVIII. También hay científicos tales como Charles Babbage, que observando la industria desde fuera, eran capaces, sobre la base de su educación técnica, de generalizar y presentar una visión objetiva de algunos de los problemas implicados en el control. Existían patronos como Robert Owen que apreciaron desde el primer día el papel vital jugado por el factor humano en la ecuación industrial y, en consecuencia, la importancia cardinal de la dirección de personal"[140]. Hay muchas y variadas aportaciones de escritores y profesionales que se han sistematizado con distintos métodos administrativos. De algún modo, es razonable que se diga que componen una especie de "Jungla de las teorías de la administración"[141].

Las concepciones más reconocidas sobre las empresas y la forma de concebir su dirección, surgen del estudio (análisis) de los problemas reales que fueron apareciendo en las grandes organizaciones, sobre todo con los propios trabajadores (mayormente obreros). Probablemente los autores más representativos e influyentes de la llamada concepción clásica del *management* sean Frederick Taylor y Henri Fayol. Sin embargo, dichos autores presentaron un conjunto coherente de ideas y principios que habían germinado y se habían cultivado en Gran Bretaña y Estados Unidos a lo largo del s. XIX. Se comienza a hablar de esta disciplina como "enfoques" o "escuelas de *management*" desde los escritos de F. W. Taylor (20 de marzo de 1856-21 de marzo de 1915)[142] en Estados Unidos y H. Fayol (1841-1925) en Francia.

Polo, en relación con los primeros avances de organización empresarial, explica que hay "un aspecto decisivo de la penuria organizadora y es la ausencia de organización del trabajador industrial. Por lo pronto, la industria se desentiende de la organización, y el obrero no se integra en ella de un modo formal sino material: emplea su esfuerzo en una estructura formal *a priori*; es un productor que no participa en la forma de la actividad, sino que más bien queda sujeto a ella y en su fase intermedia, es decir, no toma parte ni en la

[140] POLO, L., "El poder empresarial", *Cuadernos extensión* Santiago de Chile: Universidad de los Andes 1, 1991, p. 50. Obtenido online diciembre de 2015: http://www.leonardoPolo.net/revista/mp12.htm#Poder

[141] KOONTZ, H., "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management,* diciembre, 1961, pp. 174-88, obtenido online diciembre de 2015: http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKoontz6l.htm. También de este mismo autor *"The Management Theory Jungle Revisited",* Academy of Management Review, (1980), abril, 175-87. Obtenido online diciembre de 2014: www.jstor.org/pss/257427.

[142] MÜNCH, L., Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Pearson, México, 2007, pp. 75-76.

decisión ni en el resultado, que sólo se le adscribe como consumidor, es decir, a extramuros de la empresa"[143].

Taylor, ingeniero industrial y economista, es considerado el padre de la llamada Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre el trabajo de los operarios en una empresa de acero. Realizó una serie de estudios analíticos vinculados con los tiempos de ejecución de las tareas, los movimientos, la fatiga, la remuneración del trabajo, etc. Su principal búsqueda estaba vinculada con el establecimiento 'científico' de modos de trabajar estandarizados, y llegó a establecer –junto a otros expertos– una descripción exhaustiva de la organización racional del trabajo –O.R.T–. Para Taylor, la organización y el *management* deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. La improvisación tiene que ceder al planeamiento y a la ciencia. Sus estudios publicados en 1903[144] originaron una revolución mental, pues en ellos se describe cómo tiene que ser el trabajador funcional. Su Escuela de Administración Científica ha sido el primer intento de hacer riguroso el saber sobre estas actividades, y puso el énfasis en la eficiencia del operario y su productividad. Estableció cuatro Principios de la Administración Científica: Planificación, Preparación, Ejecución y Control. Entre los puntos que se desarrollan en la ORT[145] (organización racional del trabajo), explicita cuál es su concepción del hombre como *homo oeconomicus* (sólo motivado por la recompensa material), con una visión negativa del operario como irresponsable, holgazán y negligente[146]. Desarrolla un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo para lograr la eficiencia empresarial. Es innegable que ha sido el primero en llevar a cabo un análisis completo del trabajo, establecer patrones de ejecución y adiestramiento, asumiendo una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, desde la base hasta la cima de la organización[147].

Dos de sus más importantes seguidores fueron Emerson (1853-1931)[148] y Henry Ford (1863-1947)[149], quien como mecánico funda la Ford Motor Co., fabricando un modelo de automóvil a precios accesibles dentro de un plan de ventas y de asistencia técnica de gran alcance, revolucionando la estrategia comercial de la época. Con la aplicación que él hizo de la ORT logró establecer la línea de montaje, que permitió una producción en serie o en masa. Es el

[143] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 45.
[144] TAYLOR, F., *The principles of Scientific Management*, New York, Hamer y Bross, 1903. Véase: TAYLOR, F., *Principios de la Administración Científica*. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, Decimocuarta edición, 1982. Obtenido online, diciembre de 2015: https://www.academia.edu/30877081/Principios_de_la_administraci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_F_Taylor.pdf
[145] *Ibíd.*, pp. 143-150.
[146] *Ibíd.*, pp. 139.
[147] *Ibíd.*, p. 143.
[148] Emerson publicó dos libros: *Efficiency as a basis of operation and wages*, New York, The Engineering Magazine Co, 1909 y *The twelve Principles of Efficiency*, The engineering Magazine Co, 1912.
[149] FORD, H., *My Life and Work*, Edit. Bentham, Nueva York, 1923.

moderno método para la fabricación en las grandes fábricas de enormes cantidades de productos estandarizados.

La obra de Taylor y de sus seguidores es susceptible de numerosas y duras críticas, sin olvidar su mérito por ser pionera. De hecho Polo escribe que "una sociedad industrial distingue lo que en ella es realmente valioso, de lo que acontece en la gran cadena de la producción planificada al modo de Taylor, en la que cada uno hace lo que le toca hacer en su momento, pero no sabe nada del producto total porque se trata de actividades parciales y automáticas; y la prueba es que el hombre es reemplazable por el autómata, con lo que se cumple la observación de Aristóteles según la cual si los telares funcionaran solos, no harían falta esclavos"[150]. Vamos a mencionar los ocho puntos principales que se le cuestionan[151]. Son aspectos de su planteamiento que pesan luego sobre todos los avances posteriores del *management* en mayor o menor medida, para contraponerse a esta postura o para intentar reivindicarla incorporando alguna nueva perspectiva. 1) Visión mecanicista de la actividad empresarial o de teoría de la máquina. 2) Superespecialización del operario. 3) Visión reductiva y microscópica del hombre. 4) Ausencia de comprobación científica. 5) Enfoque incompleto de la organización. 6) Limitación del campo de aplicación, sólo a lo productivo fabril. 7) Enfoque prescriptivo y normativo. 8) Enfoque de sistema cerrado, sólo se reduce la actividad a unas pocas variables, y el comportamiento de ellas es determinista, mecánico y con una lógica inmodificable. El concepto mecanicista y materialista de la producción es el que parece describir la realidad de la acción empresarial.

En relación a lo que este autor desarrolló, y que aún en nuestros días sigue vigente, hay varios puntos que sería oportuno incorporar en relación a lo que Polo ha escrito sobre estas posiciones. En primer lugar, lo que Polo explícitamente comenta sobre este autor y a lo que se llega con su búsqueda de la optimización. Así Polo indica que este descubrimiento de las "normas racionales para la optimización del trabajo corre a cargo de un americano llamado Taylor"[152]. Polo explica que Taylor hace la "primera formulación racional de la actividad productiva que suelen llamar "economía de escala"[153], en la que "se producen grandes cantidades de productos homogéneos"[154]. Con esta formulación quedará constituida "una doble mentalidad"[155], la del

[150] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 340.
[151] KANTZ & KAHN, *Psicología de las Organizaciones*, Sao Paulo, Edit. Atlas, 1969, pp. 92 y ss. WORTHY, J., "Organizational Structure and Employee Morale", *American Sociological Review*, v. 15, 1950, pp. 169-179; SIMON, H., *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid, 1972; ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*, Umusa, México, 1967.
[152] TAYLOR, F.W., *The principles of Scientific Management*.
[153] POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 125. De ahí lo que se llama "taylorismo": un sistema de producción en cadena en el cual se especializan las actividades de cada uno de los escalones, que terminan en el producto acabado. Así aumenta la productividad y disminuyen los costes.
[154] *Ibíd.,* p. 125.
[155] *Ibíd.,* pp. 125-126.

productor y la del consumidor. La primera "dominada por la resignada aceptación de reglas racionales sin las cuales no se puede hacer nada eficazmente"[156] y la segunda destinada a usar todo lo que se produzca. Se da así una materialización de la vida –hedonista y corporalista–, anclada en una ética sólo de bienes porque lo placentero, lo que el hombre tiene a su alcance son bienes inseparables de su corporeidad. Y así Polo concluye diciendo que esto conduce a que "El hombre está dividido a la manera cartesiana entre una *res cogitans*, que es la que produce, y una *res extensa*, que es la que lo pasa bien o trata de pasarlo bien. En el taylorismo se da un fuerte contraste entre la extrema especialización del productor y la globalidad del consumo"[157].

Luego, en relación a cómo considera a los operarios (holgazanes, negligentes, irresponsables), Polo afirma que "la minusvaloración hunde a las personas. La gente hace esfuerzos para merecer una mayor valoración. No hay sociedad interfamiliar sin fama, sin un sistema de ascensos en el prestigio. Un ser humano sin prestigio es un ser humano desgraciado. Desgraciado no quiere decir que lo pase mal, o que tenga una tristeza interior, sino también que su función social se debilita"[158]. De hecho Polo comenta que "en una cadena de montaje taylorista, el *feedback* entre trabajador y empresario no se establece: la cadena de montaje no lo incluye"[159].

"Con la idea de *homo oeconomicus* hay un déficit antropológico. El ser humano no es un individuo –un indiviso–, sino una realidad sumamente compleja, que requiere una averiguación de sus entresijos, esto es, de la conexión de sus facultades, las cuales pueden ajustarse o irse desajustando. El hombre tiene que aprender a serlo. Pero este aprendizaje puede fracasar, es decir, conducir al desajuste de las dimensiones de su ser. Dicho desajuste ocurre siempre que el hombre reduce el ámbito de sus intereses, reducción inevitable en el aislamiento que comporta la idea de individuo, el cual sólo mantiene relaciones de intercambio de medios con los demás… En cambio, la racionalización mecanicista, la mera reiteración del deseo, no son innovantes: dependen de condiciones iniciales fijas que solo permiten alcanzar un resultado homeostático. Pero el hombre no es un sistema equilibrado de esta manera, sino un ser que busca equilibrios hiperformalizados"[160]. Este reduccionismo en el aislamiento es una situación que se presenta frecuentemente a lo largo de todas las empresas en las que se aplica la teoría planteada por Taylor. Polo en este sentido es muy claro y contundente. Por ejemplo, escribe que "todo lo que vaya contra el crecimiento humano es simplemente malo… También lo es, por ejemplo, reducir al hombre a la condición de pieza de un sistema de montaje taylorista cuya misión es hacer coches; durante toda su vida de trabajo, a ese obrero le resultará difícil mejorar como hombre. El empresario que gerencia tal organización atenta contra el hombre: hace perder el tiempo a sus empleados y

[156] *Ibíd.,* p. 126.
[157] *Ibíd.,* p. 126.
[158] POLO, L., *Quién es el hombre, un espíritu en el tiempo*, pp. 70-71.
[159] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 357.
[160] *Ibíd.,* p. 459.

lo pierde él. La clave de la cuestión es que el hombre puede ir a más, porque nunca acaba de llegar a ser hombre; cualquier época de la vida es propicia para ser más. El hombre es un ser capaz de crecer irrestrictamente en el tiempo"[161].

Polo sigue explicando: "Lo que intento resaltar es que la actividad económica es propia del hombre, es decir, que han de estudiarse los presupuestos antropológicos de lo económico, no vaya a ser que finjamos una figura de *homo oeconomicus* separada de la integridad humana, postulada *ad hoc*, o de acuerdo con los (supuestos) límites del método de una 'ciencia'"[162].

4.4. La rectificación poliana del funcionalismo de la Escuela Clásica (H. Fayol)

H. Fayol, contemporáneo a Taylor, es considerado como el segundo de los padres del *management*. Trabajaba en una empresa minera en Francia. "En su opinión el proceso productivo era una cadena de actividades ordenadas lógicamente a la consecución de una meta, que suponía clara, legítima y perfectamente establecida. Plantea que la esencia de una buena dirección era establecer con precisión la totalidad de ese esquema, para resolver los problemas de coordinación y ajuste de cada una de las actividades que integran una empresa"[163]. Su principal publicación data de 1916[164]. Fayol y su escuela, llamada de Administración General, puso el énfasis en la eficiencia de la organización: "Fayol en sus escritos sobre principios de la dirección –considerada como una técnica general de administración de operaciones– se reducía a unos pasos a seguir. Planteó como etapas lógicas y evidentes las siguientes 'Operaciones Administrativas': Planificación, Organización, Coordinación, Ordenamiento y Control. Estableció normas y principios administrativos"[165]. Dentro de su planteamiento el entorno es estable y sin incertidumbres. Llegó a distinguir entre habilidades administrativas y habilidades técnicas. En realidad Fayol no conformó una 'teoría' en sentido estricto, sino más bien brindó buenas descripciones de algunas tareas que se llevan a cabo, basadas en su experiencia y apoyadas por algunas "categorías lógicas". Se dio cuenta de que el *management* no es una técnica; por ello se cuestionó el mando. Advirtió que el *management* tiene que ver con las personas; eso explica la referencia a unos principios[166]. Dichos principios, tal como los interpreta el

---

[161] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 98.
[162] *Ibíd.,* pp. 333-334.
[163] MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M.A., *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, 87, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2002, p. 55.
[164] FAYOL, H., "Administración Industrielle el Générale, Prevoyance, Organisation, Coordination, Controle", en *Bulletin de la Societé de l´Industrie Minerale,* 1916. Ya citada. Véase: FAYOL, H., *Administración Industrial y general*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, Decimocuarta edición, 1982. Obtenido online, diciembre de 2015: https://www.academia.edu/30877316/Henry_FAYOL_Principios_de_la_Escuela_clasica.pdf
[165] MARTÍNEZ-ECHAVARRÍA, M.A., *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*, p. 56
[166] En concreto Fayol menciona los siguientes principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales a los

propio Fayol, equivalen a la prudencia; se refiere a reglas prudenciales (intelectuales). Se centró en los objetivos de la organización (*management*: cómo conseguirlos y llevar a la gente a cumplirlos); por eso habla de *management* de miembros: "The managerial function finds its only outlet through the members of the organization"[167]. Sin embargo, como hemos explicado anteriormente, su modo de plantear las tareas, y aún sus 'Principios', son fácilmente identificables con una perspectiva espacialista y una visión del hombre y su libertad muy reductiva.

Como se ha indicado, hay un contexto histórico vinculado con la segunda revolución industrial que da lugar a estos estudios y desarrollos teóricos. Es una época en que se ve la posibilidad de producir en masa, en la que hay una gran cantidad de operarios que han migrado de zonas y trabajos rurales y desconocen las rutinas y métodos de trabajo. También los directivos se encuentran frente al desconocimiento en orden a gestionar empresas a gran escala.

Tanto la teoría de Taylor, en la que destaca una dirección como ingeniería[168] como la de Ford[169], en la que se da la producción en masa, como la de Fayol[170], en la que la dirección es planificación, estamos frente a *teorías mecanicistas* en la dirección de empresa[171]. La teoría científica propuesta por Taylor y la clásica propuesta por Fayol hicieron énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista y, como dijimos, desde un punto de vista simplista del hombre como ser económico, como un engranaje de la máquina. Es pues, una teoría reductiva e incompleta.

Además, en el caso de Fayol, que plantea la distinción entre las habilidades administrativas y habilidades técnicas u operativas (según su visión) Polo podría agregar que "la noción de reproducción de la organización, en que se centra la concepción capitalista de la industria, está fundada en la idea de progreso lineal. Se… reduce la racionalidad de los agentes económicos, a los que el capital adscribe por contrato y les confiere un papel pasivo que anula el *feed–back* social, esto es, los configura como meros ejecutores de órdenes unidireccionales"[172]. Una de las consecuencias de esta cuestión radica en el desconocimiento del sentido subjetivo del trabajo. Pero también es importante notar que "la distinción entre la técnica de dirección y la técnica de primer nivel (el obrero se reduce a ella)"[173], de aquí el papel pasivo del operario y la

---

generales, remuneración centralizada, línea de autoridad, orden, justicia, estabilidad en la permanencia del personal, iniciativa y espíritu de "cuerpo". Cfr. FAYOL, H. "Administración Industrial y general".

[167] FAYOL, H., *General and industrial management*, Pitman, London (traducción del original: Administration, industrielle et générale, 1919), 1949, p. 19.

[168] MARTÍNEZ-ECHAVARRÍA, M. A., *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*, pp. 45-47.

[169] *Ibíd.*, pp. 48-54.

[170] *Ibíd.*, pp. 55-56.

[171] *Ibíd.*, p. 45.

[172] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 357.

[173] Ibíd.

dirección unidireccional con la que se plantean estos principios. No se desconocía que los operarios carecían de conocimientos para su tarea, pero parece desapropiado no apelar a una consideración más rica del hombre que apueste por la formación de estas personas y los habilite a algo más que meros engranajes de una maquinaria productiva.

Además conviene considerar que "la empresa, o las empresas, son organizaciones humanas, núcleos de actividades que se trata de llevar adelante por los medios que reportan, y en las que concurren conductas humanas. Para la comprensión de sus factores organizativos son pertinentes los enmarques temporales y espaciales propuestos, porque, en efecto, la organización de la empresa es temporal y espacial, y más lo primero que lo segundo. Por buena que sea la estructura espacial de las actividades empresariales –su organigrama, su política de marketing, sus redes comerciales, etc.– la entraña de la organización empresarial se refiere al tiempo. La empresa es un proceso dinámico antes que una instalación"[174].

Desde "los padres fundadores" de la teoría del *management* hasta nuestros días se mueven en una perspectiva vinculada con el fenómeno de la organización práctica en la que se entiende al "hombre como un organizador porque es un poseedor"[175], posee medios y organiza plexos mediales[176]. El hombre comunica su carácter de poseedor en tenencia práctica de instrumentos a los instrumentos mismos, y así construye un mundo de medios[177].

¿Qué quiere decir que el hombre es un ser técnico? ¿Qué quiere decir que el hombre tiene manos o que es un hablante? Todo esto apunta a que el hombre siempre constituye organizaciones. El hombre ordena siempre, porque nunca hace aisladamente: hace algo con alguna cosa y para otra cosa. Las cosas con que lo hace quedan así vinculadas. El hombre añade al mundo su propia organización. Por eso, la teoría de la sociedad, la teoría de la técnica –y de lo que hoy se llama tecnoestructura–, se basa y se encuentra ya en la noción de posesión corpóreo–práctica: en el nivel primero de la posesión[178]. ¿Cuál sería pues la objeción o la limitación que añadiríamos a esto? Que el hombre no es solamente organizador, pues esto lo ubicaría en el ámbito de lo espacial, además de lo que ya se ha mencionado acerca del reduccionismo de la visión del hombre, especialmente aquellos que se dedican a las tareas técnicas, pero también quienes realizan tareas directivas.

Hay autores –que suelen caer dentro de los clásicos– pero en los que podemos detectar que está presente de una manera tal vez no explícita, o a veces como intuición o barruntos, la idea de incorporar un modelo completo de

---

[174] *Ibíd.,* p. 179.

[175] Cfr. POLO, L., Prólogo a PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, pp. 13-15.

"El animal corretea, pero no habita el mundo: el mundo no es suyo. Ahora bien, por lo mismo que el mundo es del hombre, éste le comunica su tenencia, y así las cosas que hay en el mundo humano remiten unas a otras". POLO, L., "Ciencia y Sociedad", Bogotá, inédito, 1989.

[177] Por ejemplo: La calle es para andar o para el automóvil; el semáforo es con vistas a la circulación; la casa se orienta en vista de que el sol sale por tal o cual lado.

[178] Polo alude a estos temas en un inédito: "Ciencia y sociedad", Bogotá, 1989.

persona humana, como condición necesaria para poder entender el funcionamiento de las organizaciones. Este es el caso de Mary Parker Follet[179]. Drucker llama la atención sobre esta autora en la introducción a su libro: "Para Follet era obvio –lo dijo muchas veces– que la empresa es una institución social. Sin embargo, en toda la opinión extendida en esos años, la empresa se consideraba una institución económica. Y lo que Follet quería decir con «gestión» era igualmente extraño para los directivos de las décadas de 1930 y 1940. Su gestión era una función. Para ellos era una caja de herramientas... A su criterio ella estaba hablando de manejo, era claramente una disciplina"[180]. También en la misma publicación Nohria explica cómo planteaba el poder compartido: la autoridad no puede sólo anclarse en la línea y en los controles, sino que conviene que haya en el directivo experiencia y conocimiento. Lo que debe alentar el directivo es que cada trabajador gobierne su propia vida[181]. Para esta autora los conflictos eran una oportunidad para lograr una mayor comprensión entre los empleados y, como consecuencia, un aumento de la producción. Este pensamiento en los años 30 parece absolutamente descontextualizado porque, por un lado, los conflictos se planteaban en término de clases de 'lucha de clase', por influencia de la ideología marxista y, por otro, porque se consideraba que la esencia del buen *management* era la reducción de costos. En una de sus obras escribe: "nunca podremos separar totalmente el lado humano del mecánico... Todos ustedes observan a diario que el estudio de las relaciones humanas en los negocios y el estudio de las operaciones están unidos juntos"[182]. Más adelante explicita que "el deseo de gobernar la propia vida es, por supuesto, uno de los sentimientos fundamentales en cada ser humano"[183], y finalmente indica que "los gerentes... deberían dar a los trabajadores la oportunidad de crecer en capacidades y en poder por sí mismos"[184].

Por lo expuesto queda claro que Follet, ya en 1933, anclaba en una fundamentación de la dirección o el *management* que reconocía los motivos humanos y de los grupos. También es importante destacar cómo trabajaba con una idea dinámica y no estática del poder, del liderazgo y la autoridad. Y asimismo, el cuestionamiento que hace del poder dominante sobre un poder compartido. Esto da cuenta que está planteando la organización con un fundamento antropológico mucho más amplio.

Sobre esto podríamos agregar que, efectivamente, lo que parecería es que Follet, en palabras de Polo, que "el mundo constituido por el hombre –el conjunto de relaciones, el plexo referencial– es un mundo común. No existe

[179] GRAHAM, P., ed., Mary Parker Follet-Prophet of Management. A celebration of writings from the 1920s, Harvard Business School Press, 1997.
[180] Ibíd., p. 6.
[181] Cfr. GRAHAM, P., editor, *Mary Parker Follet -Prophet of Management*, pp. 154-162.
[182] FOLLET, M. P., *Dynamic Administration: Collected papers*, editado por Metcalf &Urwick, Pitman Publishing, London, 1973, p. 95. Trad. propia.
[183] *Ibíd.*, pp. 32-33. Trad. propia.
[184] *Ibíd.,* p. 80.

solamente para uno, sino para una comunidad, ya que dicho plexo es construido, y es comprensible, por muchos. La convivencia humana no es un hecho fortuito. El hombre forma sociedades en tanto que articula su conducta práctica. Dicha articulación es natural, es inherente a su naturaleza, en cuanto capaz de tener y de comunicar al mundo habitado esa característica"[185].

4.5. EL SENTIDO POLIANO DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA FRENTE A LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS (E. MAYO).

En esta perspectiva encontramos, más que una escuela, una reacción frente a las escuelas clásica y científica, en las que el hombre –como vimos– es una pieza de un engranaje mecánico. El principal representante de esta teoría es Elton Mayo (1880-1949). En sus planteamientos trata de buscar la vertiente humana de las organizaciones. Pretende brindar a los directivos ciertas claves para manejar la perspectiva humana organizacional, aplicar las ciencias humanas y lograr organizaciones que sean menos rígidas y que incorporen algunos aspectos democráticos. Esta teoría surge como resultado del aporte de investigaciones sociales y un mayor interés en el análisis de los aspectos psicológicos de la persona. Por eso, una de las investigaciones más conocidas de esta escuela es el llamado 'Caso Hawthorne', que se inicia en 1923 (entre la Primera y Segunda Guerra Mundial). Se trabajó con la hipótesis de que la productividad de los trabajadores se incrementaría si mejoraban sus condiciones ambientales, para luego extenderse a cuestiones más vinculadas a la pertenencia a un grupo. Los estudios concluyeron que en muchos casos estos vínculos son más fuertes en su influencia sobre su desempeño laboral que los incentivos salariales. Por eso destacaron que el trabajo que desarrolla un operario no está determinado por su habilidad física, sino por su capacidad para la interacción social. Otra variable que subrayaron es que las remuneraciones no económicas cumplían un papel fundamental en la motivación y la felicidad del trabajador. También enfatizaron que la mayor especialización no es la forma de división del trabajo más eficaz. También aludieron a que el alineamiento de los trabajadores a la dirección de la organización, a sus normas y a sus recompensas no se da tanto como individuos sino como miembros del grupo. Finalmente, lo que intentaron es tratar de detectar qué cuestiones son las que facilitan la estabilidad, la cohesión y la integración de la organización. Buscaron superar "el antagonismo que apreciaban en el seno de las organizaciones entre el sentido de solidaridad y las exigencias de la eficiencia. Los estudios que realizaban no llegaron a elaborar una teoría suficientemente elaborada de la organización y en general propusieron una especie de manipulación voluntarista de la solidaridad al servicio de la productividad"[186]. Pero aunque hicieron un aporte demasiado psicologista, y con pocos elementos

[185] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 205.
[186] MARTINEZ-ECHEVARRÍA, M. A., *Teorías de la Empresa y crisis de la modernidad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 83, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2001, p. 54.

concretos, es destacable que hablasen del "hombre como ser social", pues pusieron un fuerte énfasis en el hombre y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasaron a ser componentes de los estudios de administración. Introducen –sin ahondar– el término *liderazgo* para sustituir la autoridad jerárquica formal. Por tanto, como teoría resultó incompleta y parcial, pues sólo refuerza y destaca aspectos omitidos o rechazados por las teorías que cuestiona pero no resuelve las dificultades de fondo.

En definitiva, lo que nos parece es que tales autores se equivocan en el camino para buscar la 'vertiente humana' porque carecen de una correcta comprensión de lo que es el trabajo y la empresa. Acaban presentando de un modo desconectado y sin fundamento los temas que plantean. Por tanto, manifiestan disconformidad con algunas omisiones de los clásicos, pero sin comprensión de qué sea el trabajo, qué significa que el hombre trabaje, y por qué el hombre trabaja. Sin comprender esto y la realidad de la empresa no parece posible llegar a un aporte que supere a los clásicos. En suma, acaban marcando algún punto que se omitió, y que resulta oportuno que se incorpore a la 'matriz original', es decir, al servicio de la productividad y eficiencia de la empresa –como explicaba Martinez Echevarría más arriba–.

Explicar qué es el trabajo y la empresa como actividad productiva y cómo nos vincula con la esencia del universo y de las demás personas, nos conduce a dar razón que el hombre es *faber*, es el único que trabaja[187], y finalmente que es *faber* porque es *sapiens*. El trabajo es un tema netamente humano. El hombre –cualquier hombre– mejora o empeora trabajando y, también, dejando de trabajar[188]. Así Polo afirma que "trabajando, el hombre se ennoblece o se envilece. También de aquí se sigue la primicia del sentido subjetivo del trabajo sobre su sentido objetivo. La virtud es un valor superior a la utilidad"[189].

"Se entiende por trabajo esa acción humana a través de la cual el hombre se perfecciona como hombre[190] a la par que perfecciona la realidad física"[191]. El

[187] "Dios propiamente no trabaja (actúa, pero no trabaja); ni las acciones de los ángeles se pueden considerar trabajo (sus actos son inmanentes, no son acciones transitivas); y tampoco los animales en sentido estricto desarrollan un trabajo, porque con las acciones que desarrollan ellos mismos no pueden mejorar o empeorar como animales. Así, el buey que ara no mejora como buey, como tampoco el mulo que carga mejora como mulo; ni el caballo de carreras es más caballo que ese otro en estado salvaje". SELLÉS, J.F., *Antropología para inconformes*, p. 454.

[188] Por ejemplo, en una situación de jubilación o de paro. La situación afecta a la persona. Si estas personas han crecido en virtud a lo largo de los años trabajados, conviene que al carecer de un trabajo deben procurarse alguna actividad para seguir creciendo virtuosamente. Ello indica en el plano de las manifestaciones que un hombre sin trabajo y sin trato con los demás se empobrece, porque deja de perfeccionarse al mejorar el mundo, y deja de aprender de la riqueza inagotable que da cada persona por medio de sus acciones.

[189] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 216.

[190] Cfr. POLO, L., "Conocimiento y trabajo", en *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Pamplona, 8, 1988, pp. 45-49; "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 32, 1990, pp. 27-35.

trabajo, sin negar su parte de esfuerzo y cansancio, tiene un sentido positivo, pues es lo que hace que el hombre crezca en humanidad. Y trabajar es añadir al mundo más perfección de la que él ofrece y perfeccionarse como hombre. Como hemos explicado en el capítulo primero, el hombre es dar, añadir, porque sobreabunda. El mismo hombre no es inmune a lo que él hace, sino que en su hacer a él le pasa algo en su interior. En este sentido se dice que el hombre es un *perfeccionador perfectible*[192], es decir, que en la medida en que él mejora al mundo se mejora a sí, y en la medida en que se mejora a sí puede mejorar al mundo; lo primero es requisito imprescindible para lo segundo.

La persona es el fin de la acción que ejecuta, por cuanto que la acción la ennoblece. Si observamos cómo se da este añadir y este perfeccionamiento podremos distinguir que a nivel de naturaleza el ser humano da mucho más de lo que recibe; a nivel de esencia, el dar es irrestricto y a nivel personal aunque se dé mucho no se gasta. Como dijimos la persona es dar. El trabajo es una manifestación esencial en el hombre que nos ayuda a reconocer la nota distintiva del ser humano como oferente o donante[193]. Ese crecimiento interno se refiere a la inteligencia y a la voluntad y se concreta en los hábitos en la inteligencia y en las virtudes en la voluntad, es decir: la persona humana perfecciona su propia esencia[194].

Pero también se ha explicado que la persona es dar y es aceptar. Como ya hemos dicho, respecto de cosas la persona es más dar que aceptar, y respecto de personas es más aceptar. "Ello es así porque una persona es más que las cosas. Por eso, su clave respecto de ellas es aportar. En cambio, respecto de otras personas uno no es necesariamente más y, además, se enriquece más aceptándolas que aportándoles. Es más, el aportar es segundo respecto del aceptar"[195]. Normalmente se entiende por trabajo el perfeccionamiento de la realidad externa mediante una serie de acciones que el hombre ejerce sobre ella, interviene sobre la realidad externa, esto es el sentido objetivo, real pero no es todo. Por eso conviene no omitir esta perspectiva que explica la riqueza que brinda el trabajo para cada ser humano, para la institución en la que trabaja, para la sociedad toda. Por eso Polo indica que "el trabajo es

---

[191] Cfr. SELLÉS, J.F., *Antropología para inconformes*, p. 455: "El cansancio, el hastío, el agotamiento, etc., son consecuencias negativas derivadas de cualquier actividad humana debidas a que nuestra naturaleza mantiene cierta distancia respecto de la persona que somos, y no se deja vivificar por ella lo que debiera, es decir, de que no está suficientemente personalizada".

[192] POLO, L., *Ética socrática y moral cristiana*, julio 1994, pro manuscripto, p. 14.

[193] Sobre este tema se puede ampliar con estos dos estudios sobre el trabajo. Cfr. Cerda-Guardia-Guerrero, "El retorno al trabajo como guía para el desarrollo humano", *Miscelánea Poliana*, Málaga 26, 2009, pp. 6-19. Y también el estudio de Corazón, R., "El trabajo, vocación inicial del hombre", en *Miscelánea Poliana 9*, pp. 3-15.

[194] "Hasta ahora sólo hemos aludido al perfeccionamiento intrínseco de las facultades superiores del alma: entendimiento y voluntad. Ese es el "trabajo", el cometido, más importante del hombre, y además, la única riqueza que nos llevaremos a la tumba, porque ese tesoro no desaparece con la muerte, ya que los hábitos y las virtudes son posesión del espíritu, y éste no muere". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 456.

[195] *Ibíd.*, p. 456.

heteroreferencial en el orden de los medios, tanto porque su resultado ingresa en un plexo, como porque es un acto personal perfectivo del agente"[196].

Atendamos ahora al trabajo de producción y transformación de la naturaleza externa. Para que éste sea posible requerimos del lenguaje[197]. El lenguaje es de entre lo que el hombre hace lo más espiritual dentro de lo que es de índole material, porque es lo más remitente. Con el lenguaje se enseña, se dan instrucciones, se hace posible el trabajo en común y su organización. La primera mentira aquí aparece cuando no se habla; la segunda, con el mal uso del lenguaje. El no ser veraz destruye el lenguaje. La segunda manifestación sensible del trabajo es la misma transformación de la realidad física. La transformamos porque no estamos satisfechos de ella, esto es, no nos conformamos con la perfección natural que posee, sino que queremos sacarle más partido. Se nos ha dado el mundo, pero no enteramente perfecto, sino abierto, perfectible. En un mundo cerrado en todas sus posibilidades el hombre no podría hacer nada; sería extraño a él y sobraría. También en un mundo tan imperfecto que no se dejase moldear por las manos humanas el hombre estaría de más. El mundo de que disponemos está bien, pero es mejorable. Por eso debemos incrementar su perfección mediante el trabajo[198].

La acción externa de transformación transformante se dualiza o se vincula con un miembro superior, el lenguaje. Éste, a su vez, con la sociedad, y ésta con la ética. De modo que sin ética no cabe sociedad, sin ésta no cabe lenguaje, y sin éste no cabe ningún trabajo productivo. Los dos tipos de trabajo productivo (es decir, el que ya no queda sólo en quién lo ejerce perfeccionándole intrínsecamente, sino que transciende a una materia exterior), coinciden con los dos posibles tipos de acción humana: a) la de *relación interpersonal*, que es aquélla que tiene como conectivo el *lenguaje* –educación, periodismo, etc., y b) la de *producción*, aquélla cuya conexión es la *transformación sensible* de un proceso[199], por ejemplo en una fábrica.

¿Qué más explica Polo sobre esto? Pues que el hombre puede tratar a nivel de manifestaciones con el mundo y también con las demás personas. Esto es así porque en su persona es coexistente con el mundo y con las demás personas. Por lo tanto, cualquier acción laboral tiene como fuente que la persona es un ser co-existente con el cosmos. Y la acción social tiene su raíz en que la persona es en su interior co–existencia con las demás personas. Por tanto, el hombre es un ser social por naturaleza pero más aún por esencia, a través de sus acciones laborales y sociales. Pero puede añadirse que la *esencia* de cada

---

[196] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 344.

[197] El *lenguaje* es "un descenso del conocimiento hacia la práctica. Y en este sentido es instrumental". POLO, L., "Ser y comunicación", en *Filosofía de la comunicación*, Pamplona, Eunsa, 1986, p. 70. Por eso, "tiene sentido decir que el lenguaje humano es efectivamente pragmático, o que hay que construirlo. El lenguaje es del orden de la *poiesis*. De manera que sin una voluntad de comunicación no hay lenguaje".

[198] "La mentira aquí estriba en la ausencia de obras conducentes al trabajo personal y en común. Se trata primariamente de la pereza y secundariamente de la chapuza, de la corrupción, fraude, etc.". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 457.

[199] Cfr. POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, pp. 240-252.

persona (de cada *acto de ser*) se abre esencialmente a dos tipos distintos de esencias: la esencia del universo y la esencia de las demás personas. Respecto de la esencia del universo, la esencia humana se corresponde por medio de la *praxis productiva*, el trabajo. Con relación a la esencia de las demás personas en sociedad, la esencia de cada persona se corresponde, sobre todo, por medio de la *praxis lingüística*. A su vez, ambas se deben subordinar a la *praxis ética*.

Polo explica que "el trabajo es una actividad humana integrada por varios factores, los cuáles se pueden repartir de modo preponderante en distintas personas. Para trabajar hacen falta cuatro cosas: a. Inteligencia, b. Voluntad, c. Imaginación: es necesaria para que, tanto la voluntad como la inteligencia, puedan plasmarse en obras. A través de la imaginación, se vehicula la idea y la decisión; si el hombre no tuviera imaginación, no podría trabajar, d. Y, por último, hace falta ejercer alguna acción manual, a cargo de las facultades corpóreas motoras humanas. Pero, sin imaginación, no se sabe usar estas facultades de acuerdo con un modelo"[200]. Esto implica diferenciación del trabajo y por lo tanto organización de ese trabajo. Polo remarca que esto no significa que unos pocos aporten la inteligencia para conectar con "las manos de los otros. Y cuando las decisiones las toma una pequeñísima minoría" también sucede que no se logra una buena organización.

Según Polo, "el ideal es que ese reparto funcional se atenúe. Es decir, que un mismo sujeto ejerza en parte los cuatro ingredientes de la producción humana y que la preponderancia de unos no sea unilateral, porque entonces ocurre que se desarticulan; si se desarticulan, se atrofian todos. Una inteligencia dirigida a la práctica, que no culmina nunca en un resultado, se atrofia como tal inteligencia práctica. Una voluntad que intenta, pero carente de imaginación y de colaboradores, se debilita. Y unas manos que nadie ha enseñado a manejar son inhábiles. La organización se estropea y el ser humano empeora cuando la división del trabajo es unilateral"[201].

Polo enfatiza que la clave del sistema social está, por tanto, en esta diferenciación o división del trabajo[202] por la índole sistémica de todo lo humano. Y asevera que aunque se diga que "las empresas están para ganar dinero; lo que las empresas hacen es producir"[203]. De tal modo que la empresa es "la promoción de la actividad humana, en tanto que la actividad humana es productora"[204]. Lo que conviene no perder de vista es que no habrá producción sin inteligencia, sin imaginación, sin voluntad y sin acciones externas[205]. Un mundo es más humano si mejora la organización del trabajo. Mejorar la

[200] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 366.
[201] *Ibíd.,* p. 366.
[202] RODRÍGUEZ SEDANO, A., "El trabajo como división de funciones", *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1996, pp. 993-1000.
[203] *Ibíd.,* p. 367.
[204] *Ibíd.,* p. 367.
[205] "El hombre es un ser productivo, y sus componentes más importantes están implicados en la producción; por lo tanto, la producción permite el desarrollo de la inteligencia, de la voluntad y de la imaginación, siempre que estén bien coordinadas. Si no lo están, entonces empeoran". *Ibíd.*, p. 367.

organización del trabajo es, ante todo, no desarticular su división, y conforme se logra una adecuada articulación intentar lograr nuevas metas en las que los involucrados cada vez puedan aportar más inteligencia, más imaginación, más voluntad y más acciones.

Por eso, si cada hombre es en su intimidad una co−existencia, con el mundo y con los demás, para aprender debe aceptar las condiciones de la naturaleza física, y también las acciones positivas de los demás. Y para aceptarlas, uno debe aceptar previa y personalmente al mundo y a los demás (a éstos, como personas). Si no los acepta, se pierde el sentido de la co−existencia. Y si éste sentido se desvanece, se imposibilita la acción laboral e interpersonal en el plano social o manifestativo[206].

Esto nos conduce a pensar que, efectivamente, una limitación del aporte de Mayo ha sido "detectar" omisiones en los planteos de los clásicos, pero plantear soluciones que omiten una correcta comprensión de la empresa como actividad humana productora y cuál es la índole del trabajo "la subordinación del hombre a sus propias obras invierte la importancia relativa del trabajo tomado en sentido subjetivo y tomado en sentido objetivo[207]. La superioridad del trabajo en sentido subjetivo sobre el trabajo objetivo es de índole teleológica, lo cual implica que el acto de trabajar está integrado por operaciones inmanentes y por virtudes, a las cuales se debe su eficacia productiva. Más exactamente: el acto de trabajar es el cauce de las formas superiores de posesión orientada hacia la posesión y el dominio del mundo material. Por eso, el trabajo no es un mero proceso mecánico"[208].

Esto es que la acción de producción tiene su raíz profunda en que el hombre es íntimamente coexistente con el mundo. La acción transformadora no se da al margen de la de relación con los demás y consigo mismo. La relación afecta a todos, tanto la acción como la omisión. Y así "como la persona no está clausurada sino abierta al mundo, a los demás, a su intimidad y a Dios, la acción productiva se abre a tales realidades como a sus destinatarios. Y ello es así porque la acción se subordina a la persona, y ésta es coexistente con aquellas realidades"[209].

Quedaría por aclarar que "si el hombre produce para satisfacer necesidades corpóreas, y si la producción presupone la teoría como condición de

---

[206] Por eso, en las relaciones que se denominan de gobierno, cuando el que habla o manda no aprende de su interlocutor o de quien obedece, la política se convierte en economía, pues no se mira a la perfección intrínseca que cada uno puede lograr de su relación con los demás, esto es, el mejoramiento de los que hablan y escuchan, sino que se terminan buscando intereses extrínsecos materiales, y por ello, lucrativos.

[207] Cfr. sobre este tema: PINTADO, P., "Sobre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo según Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 949–59,

[208] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 173, y también en La originalidad de la concepción cristiana de la existencia, Obras completas, Serie A, Vol. XIII, 2015, p. 230.

[209] SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 457.

posibilidad, habrá que concluir que sin inteligencia el hombre no es viable[210]. Desde este punto de vista, la importancia del trabajo reside en su ya señalado valor de cauce para la razón teórica a su uso práctico[211]. En definitiva, se organiza un mundo práctico porque antes se conoce. A su vez, los hombres se reúnen en sociedad porque saben hablar[212]. Y porque saben hablar, saben hacer. El fin del hombre no es la producción, sino la contemplación[213]; y la producción vale en tanto en cuanto que es un medio para algo más alto. "El hombre es *homo faber* porque es *homo sapiens*; es *homo sapiens* más que *homo faber*, y es *homo faber* para ser *homo sapiens*[214]. La contemplación es más importante que la producción"[215].

Por eso tiene fuerza y da fundamento al aporte que se hace al explicar que "el trabajo tiene valor si integra elementos humanos de máximo nivel. En otro caso, tiene más valor la máquina. Salvo que el hombre pueda con la máquina, esto es, salvo que la cantidad de humanidad que se ejerza al usarla sea más que la cantidad de humanidad que se ha empleado para hacerla, el trabajo no es más que la tecnología. Si no es más que la tecnología, sino menos, la idea del valor del trabajo no es la clave del progreso"[216].

El ser humano al someter la tierra, hace habitable el mundo y se concreta aquello de que es el "perfeccionador perfectible". Por lo tanto, el dominio que el hombre tiene sobre la tierra explicita el sentido objetivo del trabajo y a la vez se distingue del universo estando en él. Es en esta dimensión en la podemos notar que la tecnología es el instrumento que el hombre utiliza. La tecnología es un conjunto de instrumentos de los que se vale el hombre en su trabajo[217]. Son instrumentos que facilitan, perfeccionan, aceleran o multiplican el trabajo. Pueden incluso aumentar la cantidad de productos o la calidad de algunos de ellos.

---

[210] Se desarrolla más este tema en el libro de Polo: *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, cap. II, pp. 47-68.

[211] Cfr. POLO, L., "Conocimiento y trabajo", en VV. AA., *II Reunión Internacional sobre la empresa y el trabajo en la sociedad del conocimiento*, Servicio de Documentación del Seminario Permanente Empresa y Humanismo, nº 8, Pamplona, Universidad de Navarra, 1988, pp. 45-48; ENGONGA ONA, I. J., *El trabajo según Leonardo Polo*, Memoria de Licenciatura, Facultad Eclesiástica de Filosofía, Universidad de Navarra, 2003.

[212] Cfr. en torno al tema de la sociedad: POLO, L., "La 'sollicitudo rei socialis': una encíclica sobre la situación actual de la humanidad", FERNÁNDEZ, F. (coord.), *Estudios sobre la encíclica 'Sollicitudo rei socialis'*, Madrid, Aedos, 1990, pp. 63-119; incluido en el libro *Sobre la existencia cristiana,* 1996, capítulo tercero. Cfr. asimismo: NAVAL, C., "En torno a la sociabilidad humana en el pensamiento de Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 869-883, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

[213] Esta tesis es clásica. Cfr. por ejemplo: SELLÉS, J. F., *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 101, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.

[214] Cfr. al respecto: POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, cap. I.

[215] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 212.

[216] *Ibíd.,* p. 339.

[217] La tecnología no puede entenderse como capacidad o aptitud para el trabajo.

Ahora bien, parece importante entender que el trabajo en su sentido objetivo no es el que se corresponde con lo más trascendente del ser humano. Es un medio para el verdadero fin, que es el sentido subjetivo del trabajo[218] (la mejora o perfeccionamiento intrínseco)[219]. El sujeto del trabajo es la persona, y es ella la que se perfecciona. Así, el trabajo en sentido subjetivo hace referencia al sujeto que lo realiza, en tanto un ser subjetivo capaz de obrar de manera programada y racional, capaz de decidir acerca de sí y que tiende a realizarse a sí mismo… trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso del trabajo; éstas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad, al perfeccionamiento de esa vocación de persona, que tiene en virtud de su misma humanidad.

En definitiva, la clave del trabajo es atravesar de sentido la acción transitiva, pero ésta carecerá de sentido si no está vinculada a un lenguaje veraz (que es acción social), a la sociedad y a la ética (que ordenarán las acciones al bien común). La revalorización del trabajo, así como su redefinición debe dar por hecho, la posibilidad a todo ser humano de ser fuente de perfección, camino de inmanencia y de disposición de la libertad. Cualquier otro enfoque atenta contra la dignidad de la persona, pues de ser el hombre un instrumento al servicio de la producción y la transformación, estamos quitándole altura al trabajo y dignidad a la persona.

4.6. UNA PROPUESTA PARA RECTIFICAR DESDE EL PLANTEAMIENTO POLIANO EL ECLECTICISMO PRAGMÁTICO DE LA ESCUELA NEOCLÁSICA (P. DRUCKER)

Entre los años 1920-1925/1940 surgieron algunos seguidores de Taylor y Fayol. Unos son contemporáneos a la Escuela de Relaciones Humanas, otros son posteriorers. Principalmente se han centrado en la búsqueda de una gestión empresarial que teniendo en cuenta los aportes clásicos, incorpore cuestiones evidentes que se reclamaban desde la perspectiva humana y práctica. No han conformado un conjunto de ideas con cierto grado de homogeneidad que les permita definir una escuela de administración. Sin embargo, con sus ideas han logrado penetrar nuevamente el mundo del *management*. Sus principales exponentes han sido Peter Drucker, Harold Koontz y C. O´Donnell, V. I. Ansoff, A. D. Chandler, O. Geliner y A. Sloan.

Polo explica que "Así pues, para solucionar la insuficiencia de aquel modelo que aún con ser útil no era suficiente, se propuso distinguir eficiencia de la eficacia. Esta distinción fue establecida por quienes se ocupan de asuntos de

[218] Un buen trabajo que ayuda a ampliar más este asunto es también Pintado, P., "Sobre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo según Polo", *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1996, pp. 949-59.

[219] Comprender el orden práctico es indispensable para que el trabajo subjetivo pueda ejercerse correctamente, al no comprenderse encontraríamos indicios de marginación. De aquí derivan derechos que se exponen en la encíclica *Laborem exercens* IV. Son muy pertinentes cómo se explica el empresario directo y el indirecto en el n. 17 de esta encíclica.

organización empresarial en torno a los años 30. Fue entonces cuando se vio que la eficiencia que se busca con este sistema compromete el rendimiento humano. La eficiencia que se mide sólo cuantitativamente compromete la eficacia y al revés.

Peter Druker plantea el asunto de manera seria, especialmente en uno de sus libros, La discontinuidad o la ruptura. Indica que la eficiencia es el éxito en los procedimientos, mientras que la eficacia pone en juego el factor humano. Los riesgos de la eficiencia es que provoca una rigidez, porque supone una falta de participación de los empleados en cuyo caso se reducen a ser parte de un mecanismo empresarial. La consecuencia de esto es precisamente que la empresa se hace poco competitiva, tanto por la rigidez de los directores, como por la poca participación de los trabajadores. Esto hace muy difícil la adaptación a los nuevos cambios (nuevas tecnologías, nuevas ideas)"[220].

Para ahondar en esta escuela, solamente nos ceñiremos a presentar el aporte de Peter Drucker como representante de la misma. Las bases del enfoque neoclásico están más centradas en la administración como un hacer que se compone de funciones. Se busca también la fundamentación en principios de valor explicativo y predictivo. Se pretende formular algo útil para la administración y, a la vez, se considera que el *management* es un arte (un hacer) que se apoya en principios universales. Los autores insisten en sus argumentaciones en que los principios que ellos definen son verdaderos, y que ignorarlos acarrea pérdidas para la empresa. A las teorías existentes han adicionado nuevas herramientas teóricas y científicas. Las principales características son: 1. Énfasis en la práctica de la administración. 2. Reafirmación –pero relativizada– de los postulados clásicos. Se le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización, etc. En última instancia desarrolla y pone al día los principios clásicos formulados por Fayol, y a la vez incorpora enfoques teóricos vinculados con la organización formal, la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal, el liderazgo, y cierta apertura hacia la dirección democrática. También se adaptan más a los tiempos reexpresando lo clásico, pero también entendiendo los cambios de la sociedad industrial que va dejando paso a la sociedad post-industrial[221].

---

[220] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 429.

[221] Es conocida la terminología que comienza a utilizarse desde los años 60/70 sobre los trabajadores de cuello azul y la tendencia hacia una mano de obra en la que predomina el trabajador de cuello blanco, más cualificado (en clara referencia a la vestimenta típica de las fábricas de manufactura que cada vez se van automatizando más y los trabajos de escritorio más ligados con una vestimenta de camisa). Castells, Manuel suele utilizarla por ejemplo en *La transformación del trabajo*, Edit. Grao, Barcelona, 1999 en el 1er capítulo especialmente y en también en la Sociedad Red, (2000), Alianza, Madrid, p. 297. Obtenido online diciembre de 2016 http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/la_sociedad_red-castells-copia.pdf: "la existencia de una tendencia común hacia el aumento del peso relativo de la ocupación más claramente informacional (ejecutivos, profesionales y técnicos), así como hacia las ocupaciones generales de «cuello blanco» (incluidos los vendedores y oficinistas)". En una entrevista a Peter Drucker a principios del 2000 obtenida online en diciembre de 2016,

Por su énfasis en los principios generales de administración y en los objetivos y resultados se la puede identificar con una visión que encierra un *eclecticismo*, porque toman elementos de la teoría de las relaciones humanas, de la burocracia, de los estructuralistas, del aporte de las teorías del comportamiento, de las ciencias matemáticas, de las teorías de sistemas. Una interesante intuición en esta disciplina que explicita Drucker es que la teoría, para ser útil, tiene que auxiliar a la práctica. De hecho este autor no pretende elaborar ninguna teoría, sino que busca ser lo que se suele denominar un "*practitioner*"[222]. Su mirada sobre la empresa es más sociológica que economicista. En un artículo que publica en 1998[223] explica que las organizaciones son una herramienta para que la gente pueda producir y trabajar en conjunto. Esto hace que no haya un solo modelo "correcto o ideal" de estructura organizacional sino variados. Será el directivo quien seleccione la herramienta según la organización y el momento. Otra cuestión que resulta conveniente destacar es que enfatiza que a las personas hay que liderarlas y no gerenciarlas. Esto denota que hay una consideración de la persona como ser libre que no maximiza su rendimiento en moldes rígidos o prefijados. La administración por objetivos ha sido otra de sus contribuciones. Esta técnica ha tenido diversas críticas vinculadas con su perspectiva antropológica –centrarse en el objetivo más que en el crecimiento durante el proceso– y también desde lo operativo –resulta difícil que todos los objetivos puedan ser claros para todos los miembros y ellos puedan coordinarse espontáneamente para arribar al resultado–.

En general, insistimos que Drucker –como uno de los más estacados representantes de esta escuela– brinda intuiciones que induce de la práctica. Esto es lo que probablemente le ha dado cierta popularidad, pero carece de un cuerpo conceptual que sustente sus aseveraciones, por lo que muchos de sus libros han sido criticados por los académicos por su poca rigurosidad. Sin embargo, muchas de sus intuiciones no son desperdiciables. El autor suele insistir en que hay numerosos libros sobre cómo hacer las cosas, y pocos le dicen al empresario qué hacer, y menos aún por qué. Los libros que se focalizan en qué hacer, no dicen cómo hacerlo. Él concluye que el tratamiento sin diagnóstico es tan inútil como el diagnóstico sin tratamiento. En cualquier práctica los dos van juntos –y la gestión o el *management* es una práctica[224]–. Quizás su cercanía diaria con el trabajo y una capacidad para ahondar en lo humano le han llevado a concluir que no hay una única forma de organizar las

---

http://frj.bligoo.cl/entrevista-a-peter-drucker#.WKLsYPnhC1s, él mismo menciona que "los trabajadores de cuello azul y la proporción de la industria de la manufactura en el PBI –producto bruto interno- están decayendo. si tradujéramos los precios de los bienes manufacturados a dólares, advertiríamos que desde 1960 han estado bajando un 1 ó 2 por ciento anual".

[222] Se puede traducir por: quién trata de la práctica. En el caso de Peter Drucker (1909-2005), implica que él ha tratado especialmente de la práctica del *management* y no ha pretendido ser un teórico. Realiza una contribución valiosa al estudio de la eficiencia de la empresa y sobre la gerencia desde la práctica.

[223] Cfr. DRUCKER, P., "Management´s new paradigms", *Forbes*, 5 de octubre, 1998, pp. 152- 176.

[224] Cfr. DRUCKER, P., *The executive in action*, Harper Business, USA, 1996.

empresas, que muchos de los principios de la gestión son aplicables a cualquier tipo de organización no empresarial, que no hay un modo correcto de dirigir a las personas preestablecido, que la realidad de los mercados, los clientes y las tecnologías son dinámicas y no estáticas. En el ámbito de los directivos remarca que éstos no puede quedarse en la gestión *ad intra*, sino que tienen que buscar nuevas oportunidades.

Stein reafirma lo que estamos explicando al decirnos que "En cierto sentido Drucker es un fenomenólogo de la dirección y administración de empresas. Pues mira la realidad de las cosas y de las acciones sin las lentes de ninguna teoría previa. La aportación constante de casos y ejemplos prácticos y su interpretación enriquecen y consolidan sus afirmaciones… vive cara al futuro, para él estudiar la historia y las historias empresariales es reflexionar sobre la naturaleza humana, base sólida de cualquier práctica de la dirección de empresas"[225]. Y prosigue en su descripción diciendo que "de su amplia, sólida y continua formación ha nacido un pensamiento unitario y polifacético a la vez, renuente a dejarse encapsular. Partió de la filosofía social, pasó a estudiar las organizaciones de la sociedad industrial y desembocó en el *management*, para, finalmente repensar la sociedad post-industrial y del conocimiento. Drucker ha vertido una luz poderosa sobre la creciente complejidad de la sociedad al contemplarla como una sociedad de las organizaciones e instituciones, que gracias a su carácter integrativo reducen y gestionan la complejidad… De entre las organizaciones configuradoras de la 'gran sociedad', destacan ciertamente las empresas por su influencia"[226]. A su vez, las corporaciones están penetradas por el *ethos* de nuestra época, de forma que no cabe una gestión empresarial neutral[227]. Sin duda que el paso a la sociedad post-industrial y del conocimiento es el que ha puesto más de relieve la oportunidad de las instituciones empresariales. Stein destaca que Drucker ha podido ser de los primeros en detectar "la inminencia de este trascendente cambio. Precisamente por no ser un especialista… Se puede afirmar sin reservas que nuestro autor es el precursor del *management* moderno. Además de acuñar el sentido actual de ese concepto y de otros como recursos humanos, descentralización, eficacia, trabajador del conocimiento, dirección por objetivos (o resultados); anticipó tendencias y discontinuidades: los rasgos de la postmodernidad, la influencia de los cambios tecnológicos en el trabajo y la empresa, el papel protagonista de la innovación y *entrepreneurship*, la crisis del reduccionismo económico y la caída de uno de sus deudores: el totalitarismo marxista"[228]. Y concluye su

[225] STEIN, G., *Peter Drucker (II) sobre empresa y sociedad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 74, 2000, p. 43. Obtenida online en diciembre de 2016: http://hdl.handle.net/10171/3999

[226] *Ibíd.,* p. 43.

[227] Cfr. MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A., *Drucker: The Guru´s Guru*; The McKinsey Quarterly, Academic Journal Article, obtenido online en diciembre de 2016: https://www.questia.com/library/journal/1G1-55295003/drucker-the-guru-s-guru,159.

[228] STEIN, G., *Peter Drucker (II) sobre empresa y sociedad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, 74, 2000, p. 43. Obtenida online en diciembre de 2016: http://hdl.handle.net/10171/3999.

artículo enfatizando que Mintzberg, Etzioni, Katz, Selznick, Epstein, Senge, etc., "todos ellos, y un elenco amplísimo de estudiosos y '*practitioners*'' de la empresa se remiten a Drucker explícita o implícitamente como inspirador"[229].

Y aunque Drucker no ha buscado establecer principios al remarcar algunos y desechar otros, acaba estableciendo un nuevo cuerpo de principios para la acción directiva; principios que considera comunes a todas las organizaciones. Principalmente subraya la preponderancia de los objetivos, el *management* como disciplina del directivo y vinculado al desempeño individual. Sus principios de la organización (vista como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a producir bienes y servicios) son la división del trabajo, la especialización, la jerarquía: para ellos la autoridad está en los cargos, no en las personas y en la autoridad que debe ser aceptada y fluye de arriba hacia abajo. El concepto de hombre que yace bajo su concepción es más abierto, pues lo describe como un ser administrativo. Introdujo términos que se han extendido en su uso como por ejemplo "privatización", "emprendimiento", "dirección por objetivos", "sociedad del conocimiento" o "postindustrial" que son hoy términos globalmente aceptados. En su libro *Las nuevas realidades*[230] pone de relieve la insuficiencia del Estado como agente de 'redención social', y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo. Una de sus últimas publicaciones ha sido *La sociedad postcapitalista*, en la que resultan interesantes las explicaciones que hace sobre la naturaleza de la sociedad del conocimiento: "La formación de conocimiento es ya la inversión más grande en todos los países desarrollados" –afirma–. Establece así un diferencial entre la sociedad capitalista (emporios e infraestructuras), y lo que denomina la sociedad postcapitalista (en otras partes la llama postmoderna) en la que destaca la calificación de operarios y empleados en el dominio de sus instrumentos, vale decir que el conocimiento mismo, formaría parte del "modo de producción"[231].

Durante seis décadas, Drucker, considerado por muchos como el padre del pensamiento gerencial moderno, ha estado ocupado escribiendo una treintena de libros[232]. En sus escritos, Drucker ha identificado principios fundamentales

---

[229] *Ibíd.,* p. 44.

[230] DRUCKER, P., *Las nuevas realidades. En el Estado y la política. En la economía y los negocios. En la sociedad y en la imagen del mundo*, Norma, Colombia, 1991.

[231] Cfr. DRUCKER, P., *La sociedad postcapitalista*, Edit. Norma, Colombia, 1993, p. 247. Online: https://books.google.es/books?id=a-uqtlS4bZQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

[232] Una significativa producción en la que refleja 60 años de muchos y vertiginosos cambios, entre sus libros que destacamos sus obras más reconocidas: *The executive in action*, Harper Business, USA, 1996. *Las fronteras de la Administración*, Sudamericana, Buenos Aires, 1998. *El ejecutivo efectivo*, Bilbao, Deusto, 2007. *Gestionando la organización sin ánimo de lucro,* Routledge, U.K., England, 1990. *La era de la discontinuidad,* New Jersey, Transaction Publisher, 1969. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, New York, Harper & Row, 1964. *Las nuevas realidades. En el Estado y la política. En la economía y los negocios. En*

de la gerencia, así como de economía, política, sociedad y el mundo en general. En ellos plantea los problemas, retos y oportunidades que enfrentan los gerentes, ejecutivos y profesionales, y provee las herramientas para ejecutar las tareas que la sociedad exige de ellos. La prolífica producción de este autor y ser protagonista de cambios tan significativos hacen que este autor, justamente por el énfasis que pone en lo pragmático, haya ido *aggiornando* sus análisis y los textos, sin ser indiferente a lo que sucedía: situaciones de demografía, globalización, *internet* y negocios *business to business*, etc., hasta tal punto que en su último libro él mismo trata de hacer una síntesis y destacar lo que considera central en su aporte. Así en *La esencia de Drucker*[233], destaca tres temas: 'La Gerencia', a la que ve como una función social y arte liberal, factor determinante de las organizaciones; cuya principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia, y centra esta función en el manejo de la tecnología relacionada con la acción y la aplicación, vuelve a remarcar el propósito y objetivo de un negocio y la administración por objetivos con autocontrol e incorpora los negocios vinculados a los nuevos emprendimientos. Luego trata sobre 'El Individuo', explicando que el éste debe centrarse en su contribución, conocer sus fortalezas y valores, tomar decisiones efectivas, lograr comunicaciones que sean funcionales a la eficiencia. Pone su foco en que la eficiencia debe aprenderse. Siempre centrado en los resultados ciñe y reduce la persona en última instancia a los resultados. Así expresa que inteligencia, creatividad y conocimiento son esenciales, pero sólo para la eficiencia que se aprecia en los resultados. Resultados que cada vez han de ser más innovadores. Y como parte de la sociedad del conocimiento que ha emergido plantea que se puede aprender a ser eficiente. Finalmente plantea los puntos vinculados a 'La Sociedad', destacando cómo en un siglo se han dado grandes transformaciones sociales con el surgimiento de la sociedad del conocimiento y la sociedad emprendedora.

Como hemos mencionado, la producción de este autor es importante y ha inspirado cambios interesantes en los modos de gerenciar. Sería conveniente tratar de detenernos en algunos puntos de sus ideas más importantes. Polo señala algunas precisiones convenientes para 'la sociedad del conocimiento' al plantear que ésta es polifacética, denuncia la perspectiva pragmática del trabajo del *management* y su empeño por implementar una gestión basada en los resultados.

En esta línea Polo explica cuáles son los temas que tenemos que considerar cuando nos planteamos esta transición de la sociedad industrial a la sociedad

---

la sociedad y en la imagen del mundo, Norma, Bogotá, 1991. *The essential Drucker,* New York, Harper Collins Publisher, 2001. *El concepto de corporación*, Transaction Publishers, New Jersey, 1946. *El management of future*, Routledge, New York, 1993. *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Ateneo, Buenos Aires, 1973. *Gestionar en tiempos turbulentos*, New York, Harpers Collins, 1980. *Innovación y y el empresario innovador,* Buenos Aires, Edhasa, 1991. *La dirección por objetivos*, Harper Collins, New York, 1964.

[233] DRUCKER, P., *The essential Drucker*, HarperCollins Publisher, New York, 2001. Obtenido online enero de 2017: http://www.freebookspaindownload.org/edicion-especial/the-essential-drucker.

del conocimiento que Drucker afirma ser la nueva sociedad postindustrial. "Si se acepta que el conocimiento es la más alta dimensión del ser humano, la suprema forma de vida, y ésta es una tesis clásica, la sociedad del conocimiento sería una sociedad sumamente perfecta"[234]. De hecho Polo ha explicado con claridad que, "en rigor, la verdad no tiene sustituto útil. La vida práctica se asienta en la verdad, y tiene como fin el progreso en la adquisición de la verdad. Si desde la verdad no se controlan nuestras obras, se nos van, precisamente, de las manos"[235]. Las energías humanas promueven la sociedad y, por tanto, hay un ámbito en el que los frutos de esas energías tienen densidad, de tal modo que "refluyen sobre los seres humanos y acogen a las nuevas generaciones. Se trata de un flujo de doble dirección según el cual los hombres hacen la sociedad y la sociedad enmarca a sus miembros"[236]. Con esto Polo manifiesta que el concepto de sociedad de conocimiento del que habla Drucker es "polifacético y su significado ha de declararse"[237]. Entendemos que es justamente este uno de los puntos que Drucker no ha llegado a aclarar.

Primero parece conveniente esclarecer en qué instituciones se socializará el conocimiento, a lo que Polo entiende que hay que responder que es en la universidad y en los centros de investigación[238]. Luego habrá que declarar a qué instrumentos se incorporará ese conocimiento, a lo que responde Polo que aquí se formula la cuestión vinculada con lo que se denomina inteligencia artificial: "el valor de la informática para el fortalecimiento de una nueva sociedad de mayor densidad humana, reside en su capacidad de aumentar la comunicación y la comprensión de las relaciones prácticas"[239]. En tercer lugar, hay que abordar cómo se va a integrar en la acción humana ese conocimiento, y Polo indica que aquí se presenta el tema que refiere a la "conexión conocimiento y trabajo"[240], considerando que tal vez la situación podría estar lo suficientemente madura para el logro de una compenetración general del conocimiento y el trabajo. Por último, hay que averiguar cómo esta sociedad del conocimiento determinará las relaciones sociales, y en este sentido Polo se refiere "a la organización, a la presencia configurante del conocimiento en las relaciones sociales y al importante tema de la decisión"[241], a lo que agrega: "el conocimiento es un factor integrante de la vida social; por consiguiente,

[234] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 338.
[235] *Ibíd.,* p. 211.
[236] *Ibíd.,* p. 338.
[237] *Ibíd.,* p. 338.
[238] "La civilización occidental muestra con claridad el proyecto de vincular su dinámica histórica al incremento del saber. Dicho proyecto se ha plasmado en forma institucional. las Universidades y otros centros especializados se dedican al cultivo del saber y a la investigación. Sus logros se difunden ampliamente mediante una polifacética labor editorial". *Ibíd.,* p. 337. También hemos explicado en el capítulo tres de qué modo investigación y empresa pueden potenciarse.
[239] *Ibíd.,* p. 337.
[240] *Ibíd.,* p. 338.
[241] *Ibíd.,* p. 339.

debemos preguntar si dicho factor puede aumentar su influjo en un futuro no demasiado lejano"[242].

Hay un comentario interesante de Polo al respecto de ciertas asimetrías que se pueden dar en la sociedad del conocimiento. Así observamos que se ha dado un tipo de esclavitud nuevo, más sutil y vinculado a lo funcional. Esto suele darse cuando hay na deficiente organización social encontramos que los bienes del saber y de la cultura[243], están repartidos en forma desigual. Si el hombre está adscrito al plexo medial a un rol muy básico o elemental, las posibilidades que tiene para aportar lo personal a la convivencia y el consecuente crecimiento o enriquecimiento personal por aquello que aportan los demás son mínimas. Si observamos que esta situación tiende a generalizarse, entonces lo que sucede es una diferenciación muy acentuada y profundizada entre aquellos que son *homo sapiens* y los que son *homo fabris, habiles*[244]. Esta asimetría es en la actualidad una de las cuestiones imperantes en las relaciones sociales dentro de las sociedades del conocimiento[245].

Sobre el empeño por tratar especialmente de la práctica del *management*, no pretendiendo ser un teórico, se puede destacar la valiosa contribución de Drucker al estudio de la eficiencia de la empresa y sobre la gerencia desde la práctica, pero cabe recordar lo que hemos explicado en páginas precedentes: el hombre es *faber* porque antes es *sapiens* (puede ser *faber* porque es *sapiens*), y si la producción "presupone la teoría como condición de posibilidad, habrá que concluir que sin inteligencia el hombre no es viable. Desde este punto de vista, la importancia del trabajo reside en que es… valor de cauce para la razón teórica a su uso práctico"[246]. Además Polo añade que "en definitiva, se organiza un mundo práctico porque antes se conoce"[247]. El hombre construye

---

[242] *Ibíd.,* p. 337.

[243] Elemento esencial del bien común.

[244] Cfr. POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 82. "El problema social reside justamente en la división de la humanidad, es decir, en afirmar: "yo soy de la especie *Homo sapiens sapiens* y usted es de la especie *Homo habilis*". La diferencia se introduce dentro de la humanidad por reducir a los otros a animales. Teóricamente hoy no se afirma la diferencia –es muy fuerte–: hombres somos todos. Pero en la práctica, muchos son tratados como *habiles*; "*sapiens* en su casa, que dirija a su familia, pero la empresa no la dirige él, la empresa la dirijo yo exclusivamente: el sapiens soy yo", el directivo, el capitalista, el político, el que hace grandes negocios; ése es el sapiens. (…) Si unos cuantos son los sapientes, los otros son sólo *fabri*; pero entonces no son hombres: son homínidos, pertenecen al género Homo pero no son personas. El problema de la consideración del prójimo como puro instrumento no está resuelto porque hemos montado nuestra hipertécnica actividad económica sobre la idea de que unos son *sapientes*, y otros *habiles* y nada más; los sapientes son los directivos o los capitalistas y los *habiles* son los empleados. En tanto que miembro de la empresa, el trabajador es sólo *habilis*, se contrata su trabajo como si fuera una mercancía. A cambio de eso, se le paga un salario para que pueda seguir viviendo. Pero lo que se llama comunicación, considerarle personalmente miembro de la institución empresarial, eso no: sólo es un asalariado". También en *La esencia del hombre*, p. 149.

[245] Cfr. MÚGICA, F., "El pensamiento de Leonardo POLO", en *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, España, 1996, p. 51.

[246] POLO, L., *Filosofia y Economía*, p. 210.

[247] *Ibíd.*, p. 210.

un mundo para llevar a cabo mejor las operaciones cognoscitivas (y al revés: con un mayor saber aumenta la capacidad constructiva)"[248].

Aquí podemos abordar el punto que se vincula con el énfasis druckeriano en la administración por resultados[249]. Polo remarca en muchos de sus textos que "es un gravísimo error considerar al hombre solamente como un ser capaz de producir resultados, *homo faber*; eso es una consideración completamente unilateral. Eso es cierto, pero no es la verdad completa; la verdad completa es que, cuando el hombre actúa, siempre el primer beneficiario, o –esto puede ser negativo– la primera víctima de su actividad es él mismo, su propia naturaleza"[250], porque "el fin del hombre no es la producción, sino la contemplación; y la producción vale en tanto en cuanto que es un medio para algo más alto. Claro es que el saber puede ser aplicado: la ciencia tiene un aprovechamiento técnico. Pero ese aprovechamiento reclama como rendimiento, a su vez, una nueva aptitud intelectual y un mejor amar. Sin ello, el mundo técnico –que ya es humano por estar hecho por el hombre– se vuelve inhumano"[251].

Hay que hacer notar lo Drucker expresa sobre los resultados: sólo puede apreciarse la eficiencia en ellos y por eso enfatiza esta dimensión. ¿Cómo podemos analizar este asunto? Polo advierte es importante no considerar que el valor del trabajo radica en los resultados. En uno de sus textos afirma que "la Edad Moderna está surcada por un dualismo, uno de cuyos términos es éste: si la voluntad humana es recabada en el modo de productividad pura…, se entiende al hombre como el ser más activo que existe y, por tanto, Dios no existe, y además la justificación de mi actividad no se puede formular desde un criterio exterior: mi actuación se justifica por sus resultados, se confía intrínsecamente a sí misma, a lo que salga de ella… Por eso encontramos que

---

[248] *Ibíd.,* p. 210.

[249] Cfr. DRUCKER, P., *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper & Row, USA, 1964. La Teoría de la Administración por Objetivos de Drucker surge a partir de la segunda mitad del siglo XX (1954), cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y comenzó a transformarse en un medio únicamente. Esto debido a que los administradores iniciaron un enfoque que se fijaba más en los resultados que en los procesos. No bastaba con que una actividad estuviera bien realizada, este aprendizaje debía contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo que motivaba su realización. Esta nueva "idea" provocó una revolución en el pensamiento administrativo.

La Teoría Neoclásica dirigió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización, desplazando así la idea anterior de las llamadas "actividades-medio" donde el enfoque principal estaba basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las "actividades", ahora todos se centraban en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación ahora dejó de ser "cómo" administrar y avanzó a "por qué" y "para qué" administrar. El énfasis se enfocó en hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

[250] POLO, L., *La esencia del hombre*, pp. 309-310.

[251] *Ibíd.,* p. 210. "Todo lo que hacemos en este mundo tiene como fin entender (entender y amar, porque amar también es operación perfecta. (…) Todo lo que hacemos, si no sirve para conocer y para amar, carece de sentido. El hombre solamente es libre cuando establece esa relación de medio a fin".

"el rechazo de la esterilidad luterana de las obras se convierte con frecuencia en la apasionada afirmación de la práctica… en la Edad Moderna aparece una opción radical entre una fe sin obras o unas obras que, por reacción, hay que absolutizar"[252]. Más aún, Polo explica que "el radical moderno es el principio del resultado. El hombre está a la búsqueda de sí mismo en el modo del producir… El hombre depende de sus actos, pero no por el intrínseco valor de éstos, sino por los resultados que de ellos se derivan… Vivir es producir, porque de entrada el hombre es negativo, vacío o indeterminación. Lo positivo es lo producido. Aquí está reflejada la inspiración calvinista del capitalismo, puesta de relieve por Max Weber. Pero también es la visión del marxismo[253]. El valor del trabajo reside en el resultado del trabajo"[254].

Esto no significa la renuncia a los resultados externos del trabajo, pues el mundo humano, su constitución, se logra a través de lo que el hombre hace (lo producido) y en el modo en que lo hace. De tal manera que, al realizar la cultura, el producir del trabajo tiene su finalidad en la construcción de la cultura y la comunidad, pues es "deber del hombre trabajar lo mejor que pueda"[255]. Para Polo es claro que no se debe dejar que el instrumento o la técnica guíen la vida, se impongan, y que la posesión práctica sea más importante que la misma actividad personal. Cuando esto sucede, impera el producto sobre el producir, Pero "una civilización que no se da cuenta de este problema construye un mundo tecnológico que se escapa al hombre de sus manos y que se torna entonces inhumano… Otro aspecto de esa disociación –las obras se nos van de las manos– es la contraposición entre trabajo y capital. Pero no son estos los únicos riesgos de la deshumanización inherentes a nuestra situación tecnológica; esos riesgos son muy amplios. En crecientes sectores de la tecnología la situación es tal que, en vez de marcar nosotros la dirección al instrumento, el artefacto exige nuestra dedicación, captura nuestra actividad según una estructura configuradora de acción impuesta por el instrumento mismo. Nuestra conducta, en estas condiciones, va a remolque de la dinámica del artefacto"[256].

---

[252] POLO, L., *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, p. 192. Considera que de esta postura "El representante más maduro de esta postura es Nietzsche" y para Marx la "El representante más maduro de esta postura es Nietzsche" y también Hegel expresa "el absoluto es el resultado". Este dualismo que se señala en la modernidad proviene de las posturas luteranas o antiluteranas. Polo expresa que "A mi modo de ver, la modernidad es una consecuencia directa o por reacción de Lutero. Lutero es el teólogo del servo arbitrio. El hombre no es libre (…); para Lutero la nulidad de libertad se sigue del disvalor de toda iniciativa humana relativa a Dios, o, dicho de otro modo, de que el hombre no es *capax Dei*. La libertad del hombre es contradictoria porque no puede liberarse de la corrupción total de su naturaleza; el hombre es intrínsecamente pecador y, por tanto, cualquier impulso espontáneo (…), cualquier actividad del hombre está pervertida desde su punto de arranque". *Ibíd.*, p. 189.

[253] "El hombre, para Marx, como todo animal, es un ser necesitante (Naturwesen), pero también es el animal que construye las condiciones objetivas de su existencia (Gattungswesen)". *Ibíd.* p. 277.

[254] *Ibíd.,* p. 277.

[255] *Ibíd.,* p. 205.

[256] POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 210-213.

4.7. EL AVANCE DE POLO SOBRE EL COOPERATIVISMO CORPORATIVO (CH. BARNARD)

Chester I. Barnard (1886-1961)[257], ejecutivo estadounidense con vasta experiencia empresarial, realiza importantes aportes a la teoría de la empresa principalmente a través de su obra *The function of the executive*[258]. Este autor se distingue de la línea que la mayoría de los autores viene trabajando, pues sus aportes son novedosos y mucho más abarcantes hacia la persona en la empresa. En el momento en que escribió su libro claramente va en contra de los conceptos y prácticas más extendidos y vigentes que estaban vinculados con los propios de la Escuela Científica[259]. Su propuesta ha sido cualitativa en relación a lo que considera como organización, pues es el primero que advierte la relevancia que tiene plantearse qué es la persona para el estudio de las organizaciones humanas. En su obra hay una reflexión que trasluce su concepción antropológica: "Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿qué es un individuo?, ¿qué queremos decir al utilizar la palabra 'persona'?... La tentación es evitar este tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos o los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo, tras siglos de discusión. Se da uno cuenta, sin embargo, rápidamente de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos a ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de un modo implícito, al formular cualquier juicio sobre la actuación de las personas; y, lo que es más importante, todo el mundo y especialmente los líderes, directores y ejecutivos, actúan sobre la base de unos supuestos que implican que ya han dado una

---

[257] Cfr. DUNCAN, W. J., *Grandes ideas en dirección de empresas: lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, p. 208. HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. E. Y SLOCUM, J. W., *Administración: un enfoque basado en competencias*, Ediciones Paraninfo, México, 2002. REVEE, J., *Motivación y emoción*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994, p. 356, comenta que Barnard, es además pionero de las teorías de dirección y comportamientos organizacionales en las cuales se desarrollan los nueve principios fundamentales para una buena motivación dentro de una empresa. Chester Barnard, Obtenido online el 15 de noviembre de 2013: www.google.com/#sclient=psyab&hl=en&source=hp&q=chester+barnard+functions+of+the+executive&pbx=l&oq=chester+Barna&aq=2-&aqi=g4&aql=&gs_sm=c&gs_upl=0l0lll4l8l0l0l0l0I0l0l0l0l1l0l0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=197c9699725e092b&biw=754&bih=609.

[258] BARNARD, Ch., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

[259] Escuela que como ya explicamos estaba liderada por Frederick Taylor cuyos conceptos se han volcado en su obra más reconocida de 1947: "Scientific management"; Harper & Row. Pero también por las aplicaciones en la producción de Henry Ford y Emerson. Chester Barnard se adelantó a los pensamientos de Henri Fayol cuyos escritos más importantes del 1949 son "General and industrial management"; Pitman, y también a los del notable sociólogo alemán Max Weber, en su obra de 1947, "The theory of social and economic organization"; Free Press.

respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces sean conscientes de ello"[260].

Sin bien su visión antropológica tiene densidad y hondura, se mueve en un nivel descriptivo. Trata sobre la labor del directivo o la función de la dirección estudiando las organizaciones inductivamente. Resume estas funciones principalmente en tres, a saber: 1. Formular y definir los objetivos. 2. Comunicarlos. 3. Motivar a las personas para que logren estos objetivos. Afirma que el ejecutivo logrará motivar a través de su propia integridad moral y de su trabajo para que los empleados también adquieran esa integridad en su actividad. Barnard caracteriza a la organización como un sistema cooperativo de actitudes y lealtad que sería la organización formal en la que las actividades son coordinadas conscientemente. Las contribuciones más destacables son su teoría de la cooperación, la comprensión con la que aborda la organización informal y su planteamiento sobre la aceptación de la autoridad. Explica la organización como un sistema social cooperativo, o sistema de actividades conscientemente coordinadas. Las finalidades de la organización están por encima de los intereses individuales, porque –según expresa– los miembros atienden a su naturaleza esencialmente cooperativa.

La tarea del ejecutivo o del directivo en la empresa será, pues, la de preservar el balance adecuado entre la organización formal y la organización informal. El ejecutivo tiene como una de sus tareas la de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con la misión de la empresa. Pone énfasis en los trabajos de la base de la pirámide que tal vez tengan mayores dificultades para asimilar el propósito común de la acción cooperativa o participativa. Cuando explica cómo funciona la organización informal remarca que allí la cooperación se da de un modo inconsciente y espontáneo y que esto favorece a toda la organización porque los empleados trabajan más convencidos y las cosas le resultan menos impuesta; pero explica que tanto la estructura formal como la organización informal son insustituibles.

Otro de los puntos que resultan novedosos en sus planteamientos es que describe a la autoridad como algo que fluye desde abajo hacia arriba de la organización. Según Barnard la autoridad no está tan vinculada con lo legal normativo dado por la organización a los directivos, sino que la autoridad está en manos de los empleados cuando deciden o no llevar a cabo las órdenes recibidas. Hay, pues, un elemento subjetivo de la autoridad que se vincula con su aceptación por los empleados, y el aspecto objetivo se refiere a lo que se comunica o se ordena. Barnard es quien primero destaca que los empleados tienen libertad para seguir o no las órdenes que reciben de los directivos. Aceptarán el mando si entienden lo que se requiere, si consideran que las órdenes son consistentes con las metas de la organización y si al ejecutar esas órdenes visualizan beneficios para ellos. Esto indica que considera a las personas no como una constante, sino como susceptibles de variabilidades que inciden en los resultados y en la *perfomance* de una empresa.

[260] BARNARD, Ch., *The Functions of the Executive*, p. 8.

Tanto Mary Parker Follet como Chester Barnard son los primeros que pueden incluirse dentro de una perspectiva más humanista del *management*. La prioridad está en el conocimiento de la conducta o acción humana, de las necesidades y comportamientos en el lugar de trabajo y en las interrelaciones entre las personas y los procesos de grupos. En el planteamiento de Chester Barnard se palpa el cambio y lo dinámico como algo que está presente en todo sistema vivo. Aunque su trabajo es poco citado, tiene una importancia destacable porque ha dado un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica y también de los principios de administración de Henri Fayol. También conviene indicar que sus aportes vinculados a las interrelaciones fueron tomadas por James March y Herbert Simon en su libro sobre las organizaciones[261].

Entre los puntos que Barnard ha dejado incoados en su obra hay muchos que recientemente fueron retomados. Destacamos en síntesis que para Barnard las personas en las organizaciones tienen un *rol* relevante vinculado con la autoridad para decidir realizar o no las acciones; es importante que todos los miembros de una organización puedan satisfacer sus expectativas; hay procesos de interacción humana que son vitales para que las actividades organizacionales sean efectivas y que todo esto se lleva a cabo en un marco en el que se busque alcanzar los objetivos organizacionales. Por esto es importante lo que él denomina 'propósito común', y que requiere de una persistencia de la coordinación en el tiempo. La tarea del ejecutivo o directivo tiene una doble función: contribuciones a la unidad de trabajo y a la unidad ejecutiva, funciones que se tienen que realizar en forma simultánea. Tener en cuenta la organización formal e informal, va unido al énfasis por el trabajo colaborativo para que las empresas sean efectivas. Por eso él trata de que los miembros de la organización tengan una relación de cooperación con la organización. Todo esto lo plantea con aspectos vinculados al desarrollo y mantenimiento de las personas, a un sistema eficiente de incentivos, y al desarrollo de una cultura moral de la organización.

En relación al establecimiento de los objetivos, Barnard sugiere que éste se halla vinculado a la asignación de responsabilidad delegando autoridad objetiva. Sostiene que las decisiones a largo plazo son las que corresponden más propiamente a los ejecutivos y que las decisiones diarias descansan principalmente en los miembros de la base de la pirámide. Esto hace imperioso que todos los miembros tengan una identificación con los objetivos globales para concretarlos en el mediano y largo plazo. Por lo que venimos describiendo, se puede afirmar que este autor, más que ningún otro en la historia del *management*, ha logrado buscar la integración entre las personas, los grupos diferentes de personas en cada unidad, y la organización como un todo. Su objetivo parece integrar las diferentes prácticas del directivo con el estudio de los múltiples aspectos que se verifican en una manifestación humana como es la empresa.

[261] MARCH, J., Y SIMON, H., *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel Economía, 1987.

Para Barnard la base de la acción empresarial cooperativa está en el propósito común cooperativo que debe impregnar toda la compañía. El que todos los empleados tengan esto muy inculcado es considerado para el autor como una función de gerencia de primordial importancia. Él distinguía el objetivo de la organización y el propósito común, que es el que lograra la continuidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo. De hecho el planteamiento organizacional solamente tiene sentido cuando produce acciones cooperativas que son aceptadas y queridas por los participantes de la organización, es decir, que hay una parte que es subjetiva y se vincula con lo que cada miembro considera que el propósito significa para la organización como un todo. Todo esto lo vincula con la importancia de la comunicación oral y escrito intraorganizacional porque genera percepciones que desarrollan un buen hacer en los empleados. De hecho describió lo que denominó 'sentimiento organizacional' adelantándose a los aportes de Daniel Goleman[262] vinculados con la inteligencia emocional.

Barnard es coherente al sostener que, para desarrollar la eficiencia organizacional, el eje está en la cooperación que solamente es posible cuando hay formas comunicacionales adecuadas. Esto tiene una limitación vinculada al tamaño de la organización por la complejidad que surge y, por eso, ha tratado sobre el crecimiento de la entidad, de las unidades, de los mecanismos, para vincular o intermediar entre los nuevos grupos que habitualmente traen nuevas complejidades y podrían restringir las posibilidades de eficiencia. Es claramente muy innovador y humano el planteamiento que hace sobre la empresa, entre otras razones –como dijimos– porque se diferencia llamativamente de sus contemporáneos.

En relación con esto cabe decir que Polo advierte que "cuando a un ser humano se le valora positivamente, se le hace un gran favor, porque entonces él hace lo posible por estar a la altura de esa valoración. En cambio, cuando se le valora de modo mezquino, esa persona no hace nada por superarse. Esto fue

[262] GOLEMAN, D., *Inteligencia emocional*, Kairos, Barcelona, 1996. Daniel Goleman sostiene que nuestra visión de la inteligencia humana es estrecha. Información obtenida online setiembre de 2016: http://www.danielgoleman.info/. El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta. De hecho ministros de educación de 140 países emitieron una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional. Sin duda esto también ha influido en el mundo del management. Constituye una herramienta que ayuda a comprender la productividad de los empleados, el éxito de algunas compañías, las exigencias de un líder. Se lo considera un concepto revolucionario o disruptivo. Goleman ha planteado que los test de coeficiencia intelectual aportan muy poco sobre la capacidad de una persona para desempeñarse en un puesto, sea del tipo que sea (profesional, Académico, o personal. Su tesis radica en la que la diferencia radica en un conjunto de habilidades o virtudes que él denomina "inteligencia emocional". Destaca el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Hay mucho de esto que se puede adquirir en el propio hogar pero también destaca que son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de los años. Plantea distintos métodos para desarrollar estas habilidades y para tratar de detectarlas en las personas a la hora de las búsquedas laborales. Considera que estas habilidades son convenientes para toda persona porque son capacidades esenciales para la vida.

institucionalizado por los griegos. Primero aparece la institución familiar, y después la institución social interfamiliar. En ésta una de las pautas o reglas que aparecen es lo que los griegos llamaban *areté*"[263].

Chester Barnard cuestionó la concepción de la autoridad legal-racional, explicó que la órdenes se llevan a cabo no solamente por incentivos materiales sino que también hay motivaciones de prestigio y vinculadas al tipo de poder. Tenía muy claro la ineficiencia que resultaba del concepto de autoridad que emanaba de la Escuela de Administración Científica, pues las instrucciones de los superiores no siempre son obedecidas, y esto tiene incluso un efecto negativo que pueda ignorarse. Para que los empleados cumplan las órdenes es indispensable que estén en condiciones de entender lo que se les solicita con suficiente grado de comprensión; que no las entiendan como incompatible con los objetivos organizacionales; que no las consideren como conflictivas o incompatibles con sus propios objetivos; que son coherentes con las condiciones físicas y mentales para realizarlas. Establece que todas las personas en la empresa deben saber cuáles son los canales de comunicación; que todos han de tener acceso a algún canal de comunicación formal y que las líneas de comunicación han de procurar ser directas y lo más cortas posibles.

Entre los temas que Barnard ha ofrecido destaca la acción organizativa como resultado de interacciones con otros miembros y en mutua influencia. Para él, la cooperación es la clave del crecimiento y sostiene que en los sistemas cooperativos en los que se da interacción entre los miembros de la organización hay disposición de cooperar y tienen un objetivo común que se explicita como la "*perfomance* o eficacia organizacional". La denominada 'organización informal' está naturalmente formada por las personas que se relacionan sobre la base personal de ese propósito común. Estas interacciones organizadas y sistemáticas conforman esa organización informal en la que todos los miembros de la organización actúan y ejercitan su propia libertad. Todo este conjunto de interrelaciones genera en la organización redes de comunicación. De este modo también se adelanta a vislumbrar las dificultades que se generan en las estructuras rígidas que no contemplan la esencia de quienes participan en ella. Como colofón se puede resaltar que pone en manos del directivo la misión de desarrollar los mecanismos y sistemas que ayudan a motivar a su personal hacia los logros y objetivos de la organización. Este autor centra el trabajo no en la perspectiva de la autoridad recibida por el cargo, sino sobre los valores de la organización.

El aporte de Barnard al *management* es notorio y tiene muchos puntos que son muy destacables. De alguna manera junto con Pérez López son los dos autores más sólidos que hemos encontrado entre los estudiados. Martínez Echevarría escribe al respecto que "sería precisamente un empresario, Chester Barnard, uno de los primeros en darse cuenta de que la llamada 'organización informal' no debería verse como antagónica a los 'objetivos formales' de la

[263] *Ibíd.,* pp. 69-70. Polo explica en *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 70, que "*Areté* es lo que nosotros traducimos por virtud. El primitivo sentido de *areté* era el de fama, o el honor, vinculados a la institución del premio".

empresa, sino que la verdadera organización de la empresa debería incluir ambas dimensiones. En este sentido Barnard prestó mucha atención al problema de la comunicación en el seno de la empresa, algo que consideraba esencial para lograr la unidad operativa que hace posible la cooperación, lo cual supone la conjunción armoniosa de todas las motivaciones que se pueden dar en el seno de la empresa. El problema, del que se percataría el propio Barnard, es que la comunicación no se limita al lenguaje formal, sino que necesita apoyarse en lo que no es expresable, contar tanto con lo formal como con lo informal. De ese modo apuntaba Barnard a una superación de la racionalidad neoclásica o racionalista. Mientras esta última es siempre formalista y *a priori*, la racionalidad propia de la empresa está siempre en proceso de auto-constitución, dando lugar a ese tipo de comunicación que, de algún modo, trataba de explicar Barnard"[264]. Sin embargo, este planteamiento se queda a mitad de camino, en el sentido de no tratar de buscar una disciplina que pueda aunar y dar sentido y cauce a toda la tarea cooperativa que plantea para la empresa en la sociedad. En concreto, no ha apelado a la ética, abierta a la persona y al bien común.

En relación con lo que Barnard plantea sobre el mando, quizás es interesante conocer que coincide con Polo, aunque éste último argumenta con mayor hondura. Así Polo, haciendo alusión a una sentencia de Aristóteles, según la cual mandar a esclavos carece de interés, explica justamente que esta sentencia tiene sentido pues 'mandar significa emitir una orden…, una orden es, ante todo, una instrucción, un contenido comprensible'. El emisor al emitir esa instrucción intenta preestablecer qué tipo de conducta tiene que ejercer el receptor/ejecutor para que la orden sea cumplida. Polo añade que "entre hombres libres el mando no es de índole voluntarista o despótica. El momento central de la orden no es el imperio, sino que una orden es fundamentalmente un mensaje cuyo contenido se transmite a aquél que tiene que llevarlo a cabo. Así pues, la orden depende intrínsecamente de su ejecución, la cual corre a cargo de un sujeto distinto… Por el contrario, la sociedad humana es, en último término, una estructura de comunicación. Lo que hay que asegurar, ante todo, es la comprensión de la orden"[265].

Ahora bien, como se trata de hombres libres, "el hombre libre es el ejecutor capaz de entender la orden de otro hombre libre. El rendimiento que de tal conexión se sigue define ese nivel superior de la razón práctica que constituye el ideal social"[266]. Lo que sucede habitualmente entre hombres libres es que si "la eficacia de la orden depende de la iniciativa del sujeto receptor, éste puede entender (y ejecutar) la orden de una manera que no era la prevista por el que la

[264] MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M. A., *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?,* Cuadernos de Empresa y Humanismo, 128, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A., 2015

[265] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 354. Añade: "por eso, mandar a esclavos no tiene interés: el contenido informativo de la orden se reduce a la capacidad de ejecución del esclavo, la cual es escasa y nunca igual a la que el hombre libre tiene". *Ibíd.,* p. 354. También explica este asunto en *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, 2015, pp. 277-278.

[266] *Ibíd.,* p. 355.

emitió"[267]. Esto hace que la relación se invierta, porque quien "ejecuta la orden de una manera no prevista se convierte ahora en emisor. En efecto, la diferencia entre lo previsto y el resultado es una información que llega al primer emisor como orden que obliga a rectificar"[268]. Polo explica que justamente esto es lo que indica que la sociedad funciona bien, porque hay iniciativa, hay libertad, indistintamente se manda y se obedece, y agrega que "de no ser así…, la libertad se perdería y con ella se detendría la marcha de la historia por debilidad en la aportación de saber práctico, pues el saber práctico se acrecienta en tanto que la orden no es rígida"[269].

Y aquí Polo introduce un elemento que podría ser una especie de cuña para poder "estirar" los planteamientos de Barnard hacia la ética, pues expresa que justamente la tradición ética ha recogido la idea de que "la racionalidad de la práctica consiste en su corregibilidad. La razón teórica no es propiamente corregible, sino demostrativa y necesaria, pero la razón práctica es recta sólo si se corrige"[270]. En filosofía moral tradicional cuando se habla de recta razón significa que respecto de la práctica siempre es la razón corregida. Polo concluye que "es constitutivo de la práctica humana errar y aprender del error, de manera que el hombre alcanza un actuar correcto precisamente en forma de corrección; lo correcto es lo corregido; 'a la primera' no sale. La idea de una ética enteramente determinada en sus principios, y aplicable deductivamente, es mero racionalismo"[271]. Es interesante detenerse en esto, porque esta dinámica de corrección logra que aquella orden inicial pueda mejorarse y que surjan nuevos objetivos posibles y mejores: "El objetivo que se proponía el primer sujeto emisor de la orden, se modifica enriqueciéndose con la aportación ajena. La orden puede no ser cumplida por no ser suficientemente precisa, sabia u oportuna. De manera que la diferencia entre lo que se pretende y lo que se logra no es motivo de desesperanza, porque la razón práctica de ninguna manera es automática, sino intrínsecamente cibernética; sin realimentación no hay recta razón"[272].

Barnard ha tenido una intuición muy interesante respecto del mando y de cómo los ejecutores son los que tienen el poder. Polo la plantea en los siguientes términos: "La condición sistémica de la sociedad se describe a través de una exégesis de la relación entre mando y obediencia. A veces el que manda lo hace mal, y el que obedece termina entonces obedeciendo mal. Por eso, la razón práctica ha de ser correcta para ser recta, y así se adquieren las virtudes correspondientes"[273]. Sin embargo, llama la atención que Barnard no haya puesto su mirada sobre la *virtud*, que es el conectivo social, ya que es es la pieza clave de la ética y "la ética es necesaria para comprender la condición

[267] *Ibíd.,* p. 355.
[268] *Ibíd.,* p. 355.
[269] *Ibíd.,* p. 355.
[270] *Ibíd.,* p. 355.
[271] *Ibíd.,* p. 356.
[272] *Ibíd.,* p. 356.
[273] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 116.

social del hombre como suficientemente coherente y discursiva y en su asentamiento radical"[274].

También Barnard ha planteado a las organizaciones desde una perspectiva novedosa para su época pero de gran importancia. Defiende que la base de la acción empresarial cooperativa está en el propósito común cooperativo y que debe impregnar toda la compañía. Su planteamiento no es menor. También Polo se ha expresado en esta línea al explicar responder esta cuestión: ¿Cómo entender entonces la sociedad y las organizaciones? "Hay dos formas de entender la sociedad: como un juego de suma cero o como un juego de suma positiva. Se entiende por juego de suma cero aquel tipo de relación humana en la que, para que alguien gane, otro tiene que perder. Es la visión competitiva de juego agónico, entre contrarios… Admitimos que el hombre es un ser perfectible; la ética nos hace ver que el perfeccionamiento humano es irrestricto. De acuerdo con ello, el juego social es un juego en el que todos juegan y todos ganan. Esta convicción está en la raíz de la pertenencia a un grupo social. Un ser humano pertenece a un grupo social si y en tanto que ese grupo social se beneficia de él, y al revés. Y esto distributiva y holísticamente: todos los que juegan ganan, y jugar es bueno para todos"[275].

En suma, encontramos un punto interesante de coincidencia entre lo que ha planteado Barnard y la explicación antropológica que lleva a cabo Polo. Así podríamos preguntarnos con Polo: "¿En qué condiciones un juego es de suma positiva? ¿Por qué la sociedad es un juego de suma positiva, y no un juego de suma cero? La razón es ésta: La sociedad es un sistema de cooperación; por tanto, la indiferencia, el prescindir de alguien absolutamente, equivale a echarle fuera del juego, y es un vicio. Si se decide (en el tiempo): 'usted no juega a nada, no estamos dispuestos a aceptar su cooperación en nada', se ignora que la condición humana es cooperante. Un hombre no entra en la sociedad para que le peguen bofetadas o le dejen en un rincón, sino para cooperar. Siempre que haya un déficit de cooperación hay que protestar, y esforzarse en corregirlo"[276]. Esto es virtuoso. Polo sigue diciendo que "en ningún caso se puede admitir que la sociedad sea un juego en el que no juguemos todos. ¿No se coopera? Habría que romper la baraja… la cooperación es un ideal; no una utopía, puesto que, a pesar de las quiebras verificables, a la cooperación no se debe renunciar, y porque es siempre mejorable. El ideal de la cooperación es irrestricto"[277].

Leonardo Polo enfatiza que no acabaremos nunca de cooperar bien y que es inagotable la capacidad que tenemos de cooperación. También a esto añade que a veces aceptamos con demasiada facilidad la inercia de los demás, quizás porque no tenemos cuidado de ellos, por cierta indiferencia o tal vez por incurrir en la rutina. Podremos encontrar muchas lagunas de cooperación pero

[274] *Ibíd.,* p. 116.
[275] *Ibíd.,* p. 123.
[276] *Ibíd.,* p. 124.
[277] *Ibíd.,* p. 124.

"sin embargo, el hombre está hecho para la cooperación"[278]. Sobre esto lo que Polo aclara es que aquí aparece "un dilema básico: o se toma en serio que el hombre es un ser perfectible o hay que admitir que el funcionamiento desvencijado de la sociedad es inevitable"[279]. Y también que quien apuesta todo al goce actual (al corto plazo, a la inmediatez), no coopera, porque "la tendencia a la cooperación se centra en la esperanza, que es la virtud que vertebra la vida creciente (también la virtudes orales son un sistema abierto)[280].

Polo agrega respecto de la cooperación que "el ser humano entabla relaciones caracterizadas por la comunicación, es decir, por el diálogo y la cooperación, por el otorgamiento recíproco de aportaciones que parten de cada uno y revierten en todos. Como ser dialógico el hombre no es individuo, sino persona. Cooperación y comunicación comportan relaciones más estrechas que la coordinación mercantil, puesto que llevan consigo un redundar renovado: la cooperación incrementa la base misma de las operaciones concertadas; el diálogo instaura un ámbito de conocimientos compartidos, un enriquecimiento mutuo. Es así como la voluntad y la inteligencia funcionan en un régimen interpersonal, abierto siempre a novedades, a puntos de partida nuevos alcanzados en común"[281], es decir, un régimen interpersonal abierto al crecimiento y a perfeccionarse. Esto se da en primer lugar en la familia. De este modo podemos comprender lo que Polo explica sobre la articulación de la familia con la empresa. La empresa, y no el individuo, es el agente económico real, la organización productiva en tanto que tal de los tiempos actuales, cuyo perfil antropológico completo se puede vislumbrar.

¿Cómo podemos entender esta articulación, sistematicidad, que se da? Pues comprendiendo que "La sistematicidad social sólo es posible si el hombre se perfecciona en sociedad[282], y ello, a su vez, requiere que el hombre crezca, lo cual revierte en la consistencia social, que de otra manera es imposible. La consistencia social no es estática. La naturaleza biológica del hombre, aunque también se desarrolla en sociedad, no es suficiente. La ética, insisto, pone de manifiesto que si el hombre no va a más, la sociedad se derrumba"[283]. Y en otro lugar añade: "Sin sociedad no hay ética, y al revés, porque sociedad significa relación activa y comunicativa entre personas"[284]. La ética es asunto complicado, porque vincula o reúne todas las dimensiones manifestativas humanas; por eso también lo es la consistencia de la sociedad. Esto se debe a que "ser ético significa en definitiva ser dueño de los propios actos. Si el hombre no fuera dueño de los propios actos, no podría ser ético. Ser ético

[278] *Ibíd.,* p. 124.
[279] *Ibíd.,* p. 125.
[280] *Ibíd.,* p. 130.
[281] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 459.
[282] Aunque Polo aquí se refiere al ámbito de la sociedad toda, parece posible reemplazar el término sociedad por empresa y también la universidad como agentes civiles de la sociedad (tanto la empresa como la universidad son una concreción de la sociedad) y se puede entender su articulación y la vinculación entre cada una de ellas y la ética.
[283] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 101.
[284] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 69.

implica la libertad. Si para hacer una buena sociedad elimin——áramos la libertad, habríamos cometido la mayor insensatez que puede cometerse. Es preferible que haya libertad, aunque la gente no sea ética, a tratar de implantar la ética a costa de la libertad; eso es un despropósito. Mientras tengamos libertad, a la gente se le puede enseñar a ser ética, y la gente se puede decidir a serlo; también se puede decidir a ser sinvergüenzas, cosa que si hubiera menos libertad sería más difícil… La ética es posible en tanto que el hombre es libre"[285].

Aunque menciona varios posibles conectivos de engarce de la sociedad, y por tanto, de la empresa como parte de la sociedad (dinero, honor, poder…), sostiene que el conectivo por excelencia es la ética[286]. Explica que "lo ético como conexión no está garantizado de suyo, más bien tiene un carácter de alternativa"[287], y "la alternativa es lo peculiar del tiempo social"[288]. Esto no significa que este vínculo social sea un vínculo precario, sino que un vínculo *a priori*, es decir, que es algo que está dado de antemano. Por eso explica que "la consistencia de la sociedad, en cuanto que reside en la ética, depende de la libertad, y por tanto no está garantizada"[289]. La contingencia es, pues, constitutiva de la sociedad o de la empresa. Por lo tanto, "para el hombre, el problema de la convivencia humana es *un problema ético exclusivamente humano* que depende de las valoraciones y de las decisiones"[290]. Por eso podemos concluir que "según sea nuestra valoración de las cosas tomaremos decisiones, dentro de alternativas, y según esas decisiones funcionarán la economía, la salud, la manera de construir edificios, etc. Todo el régimen funcional de una sociedad (o empresa) depende en definitiva del carácter ético de las decisiones. Uno no se puede quitar la ética de encima de ninguna manera, precisamente porque existen alternativas"[291].

En consecuencia, podemos afirmar que el aporte de Barnard es muy positivo pues, efectivamente, "la sociedad es un sistema de *cooperación* de suma positiva"[292], y es interesante considerar lo que Barnard indica, a saber, que para desarrollar la eficiencia organizacional[293], el eje está en la *cooperación*, la cual

---

[285] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 94-95.
[286] Cfr. *Ibíd.,* p. 72.
[287] *Ibíd.,* p. 73.
[288] *Ibíd.,* p. 91.
[289] *Ibíd.,* p. 96.
[290] MÚGICA, F., "El pensamiento de Leonardo Polo", en *Sobre la existencia cristiana,* Eunsa, España, 1996, p. 18.
[291] *Ibíd.,* p. 93. Esto como comenta Múgica plantea una gran complejidad teórica. Y dice "La complejidad es patente, tanto las alternativas falsas como las verdaderas abren otras alternativas del mismo signo que van tejiendo un denso entramado, que no por indefectible se cierra a la libertad. Cómo la libertad se abre paso en ese entramado de alternativas, coordinándolas, es justamente el problema en que consiste gobernar. O sea, es el problema del *poder social"*. MÚGICA, F., *El pensamiento de Leonardo POLO*, en *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, España, 1996, p. 18.
[292] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 124.
[293] Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 127. Allí pregunta: ¿es mejor cooperar que no cooperar? La pregunta recaería sobre el éxito práctico, sin entrar en cuestiones

solamente es posible cuando hay formas comunicacionales adecuadas. Asimismo Polo indica que la cooperación y la comunicación generan un régimen interpersonal abierto al crecimiento y al perfeccionamiento[294]. Sin embargo, parece oportuno agregar y aclarar que no es del todo correcto otorgarle a la *cooperación* los aspectos vinculados al desarrollo de las personas, y menos aún al desarrollo de una cultura moral de la organización o considerar que la cooperación que es la clave del crecimiento. Por lo explicado en los párrafos precedentes, "el conectivo social por excelencia es la ética y es lo que otorga la consistencia"[295], y porque respecto al crecimiento repetimos que "la tendencia a la cooperación se centra en la esperanza, que es la virtud que vertebra la vida creciente"[296]. Por tanto, Polo puede aportar a lo planteado por Barnard estos puntos para que su propuesta sea más ajustada al ser humano y a la empresa.

4.8. La libertad es, según Polo, superior a la necesidad. Teorías del comportamiento humano

Hay un conjunto de estudiosos que fueron más allá que los teóricos de las relaciones humanas, al sostener que el empleado no sólo tiene necesidad de reconocimiento y aceptación, sino también de desarrollar sus capacidades al realizar su trabajo. Dentro de esta escuela ha habido distintos autores que han focalizado sus estudios en aspectos distintos. Aludiremos a los que han desarrollado más los aspectos vinculados con la motivación. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales, lo que provoca un comportamiento ineficiente que impide alcanzar los objetivos.

Antes de exponer en síntesis las claves de los diferentes autores, interesa recordar lo mencionado más arriba en este mismo capítulo sobre la realidad del hombre, a saber, que en estas teorías y a lo largo de todas las escuelas que expongamos se percibe una concepción del hombre que responde más a un carácter humano necesitante o menesteroso que a una condición humana desbordante o libre, como hemos visto que defiende Polo. Esto se vincula de forma directa con el tema precedente de la libertad y la ética. En *Persona y*

---

morales. Aunque la moral es intrínseca es intrínseca a la realidad práctica, como hemos dicho, no asegura el éxito… Ahora bien, puede mostrarse que a la larga es mejor cooperar que no cooperar, y ello autoriza a sostener que, en definitiva, moral y éxito coinciden, o que el éxito inmoral es prematuro y corto, o bien que la ética mira a la vida entera del hombre y no sólo a una etapa de ella.

[294] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 459.

[295] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, pp. 71-75 y 99-110.

[296] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 459.

libertad expresa que como menesteroso "el hombre sería un ser necesitante; en vez de ser además, sería un necesitar… Ser necesitante de tal manera que está todo él lanzado a la búsqueda de sí mismo, a la realización de sí mismo, hacia un resultado. Pero si el hombre es un resultado, *a priori* sería un vacío o una pura indeterminación o un necesitar. La antropología de ese corte, que entiende al hombre como ser necesitante, no es personalista"[297]. Polo remarca que "si el hombre es una fuerza antes de ser una configuración, se abre la posibilidad de aceptar una situación de miseria pura: el hombre puede ser interpretado como un ser completamente miserable"[298], pues se reduce el hombre a un dinamismo a la búsqueda de resultados y, naturalmente, si los resultados no son logrados, queda o resulta un ser defraudado, decepcionado: nada más que un dinamismo insatisfecho en absoluto[299]. Por eso expresa que una de las posibilidades implícitas "en la interpretación moderna del hombre es ésta: el hombre es un ser apto para estar en este mundo en situación de miseria absoluta"[300]. Sin embargo, Polo frente a esto expone algo que ya los clásicos lo consideraban: "el hombre: el ser real está respaldado por la realidad. Es preciso recuperar esta profunda verdad, pues la verdad es el fondo de las cosas"[301]. A lo que añade: "la verdad significa que la realidad me dice que sí: por eso yo no tengo que ser desconfiado ni cínico. Los pensadores aristotélicos partieron de que la realidad, en muchos casos enemiga, en el fondo es amistosa. Hablaron del carácter trascendental de la realidad: la realidad es verdadera, la realidad es buena, la realidad es bella. De acuerdo con esto, la realidad colabora conmigo, yo soy tratando con lo real, y no sólo soy un dinamismo en busca de un resultado"[302]. Y para que esto quede totalmente claro y dentro de una perspectiva totalmente optimista expone que "la optimación no es sólo una posibilidad: es lo trascendental en la vida. Para que nuestra optimación sea posible, la realidad ha de aportar también su iniciativa. Así pues, la inspiración clásica es magníficamente amplia. No ignora lo negativo en el hombre ni en las cosas, no niega nada de lo que los modernos ponen de relieve. Pero lo negativo no es lo único, ni lo decisivo, y, en consecuencia, el hombre puede esperar mucho más. El destino del hombre es superior a cualquier resultado"[303].

Sobre este punto querríamos mencionar dos trabajos de Sellés en los que hace un análisis en la misma línea sobre este aspecto[304]. Concluye que si "se

[297] POLO, L., *Persona y libertad*, p. 141.
[298] POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, Vol. X, Eunsa, Pamplona, p. 289.
[299] Cfr. *Ibíd.*, p. 290.
[300] *Ibíd.*, p. 290.
[301] *Ibíd.*, p. 301.
[302] *Ibíd.*, p. 300.
[303] *Ibíd.*, p. 301.
[304] Cfr. SELLÉS, J. F., "Sobre el carácter de la libertad y la economía en Antonio Millán Puelles", Revista de Instituciones, *Ideas y Mercados*, 61, ESEADE, Buenos Aires, 132, 2015 y *"Estudio de las tesis centrales de Millán-Puelles sobre la libertad",* en *Naturaleza y Libertad. Revista de estudios interdisciplinares*, 4, Málaga, 2014, Obtenido online, febrero de 2015: http://www.uma.es/naturalezaylibertad/resources/Vol_4_2014/NL-04-2014-6-Selles.pdf

estima que el hombre es en primer lugar *naturaleza* (necesidad) y en segundo lugar *libertad*, lo que se relacione con él –en este caso la tarea económica– habrá que verla más en términos de necesidad que de libertad. En cambio, si se estima que el hombre es más libertad que naturaleza (necesidad) lo que él haga –en este caso economía– deberá manifestar en mayor medida su impronta libre"[305]. A la luz de esta impronta libre, aportante del hombre, es como se puede entender adecuadamente la actividad humana en la empresa. En la raíz de las insuficiencias de estos planteos encontramos esta concepción reductiva del hombre y la libertad.

Con respecto a las escuelas más orientadas a lo sociológico vale comentar lo que Polo aporta para la acción empresarial de igual modo que para la economía. Así, escribe que "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 (también la sociología) es una forma de actividad humana y por tanto depende del ser humano cómo se comporten los fenómenos económicos (o sociológicos). 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"[306].

Desde la perspectiva práctica este enfoque abre a posibilidades distintas de encarar los asuntos y diferentes maneras de tomar decisiones. Desde la perspectiva teórica esto implica que estamos ahondando. Por lo tanto, si afirmamos que el hombre es el autor de lo social y de lo económico, entonces no es un ser determinado por lo social y lo económico, sino que es el autor y el factor en quien hay que apoyarse para cambiar las cosas. Esto "es verdad en la misma medida en que el fondo del hombre se activa; si no se activa, no es verdad"[307]. Cabe considerar que hay hombres que no han profundizado en esto y, por lo tanto, sus resortes más radicales e íntimos no actúan con vigor. Polo indica al respecto que se trata del "hombre… empequeñecido, entumecido"[308] y, por lo tanto, en estas condiciones ese hombre sí se encontrará condicionado por lo social y lo económico, porque hay una carencia de interioridad suficientemente robusta. Por tanto, si carece de interioridad, el hombre se interpreta a sí mismo desde las ciencias sociales, y esto hace que sea "menos libre, menos activo, que sus energías más radicales quedan desempleadas. El

[305] SELLÉS, J. F., "Sobre el carácter de la libertad y la economía en Antonio Millán Puelles", *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 61, Buenos Aires, ESEADE, 2015, p. 133.
[306] POLO, L, *Antropología de la acción directiva*, 1997, p. 51.
[307] *Ibíd.,* p. 52.
[308] *Ibíd.,* p. 52.

hombre acepta, digámoslo así, convertirse en un ser superficial, porque sólo en segunda instancia el hombre depende de lo social y de lo económico"[309].

El hombre "en cambio, si se toma a sí mismo como persona se dará cuenta de que su actuar no es el resultado de las leyes de la sociología o de la economía, sino de su capacidad efusiva"[310]. Esto apela a estudiar la dirección de empresas desde lo antropológico y, por tanto, hay que "sentar un orden de importancia relativa"[311]. Salta a la vista que hay sociedad, o economía, porque hay hombre y no al revés, por eso "lo *a priori* es el hombre"[312]. Esto requiere que el hombre tome una decisión por ser, por aceptar que tiene una dimensión trascendente, que tiene un valor supremo. De este modo su "espíritu se abre hacia fuera, y tiene lugar un proceso de realimentación que fortalece al espíritu mismo en la medida en que actúa en sociedad. El hombre ejerce su autoría de modo propiamente humano cuando la aludida realimentación le perfecciona a él y a su entorno"[313].

Parece conveniente tener esto presente porque cuando una teoría de la organización busca explicar desde lo sociológico, o lo psicológico, el comportamiento humano organizacional en su totalidad –de entrada– está planteando una visión antropológica reductiva y dependiente. El hombre que 'depende' de la perspectiva sociológica o de la situación económica no es considerado desde su dimensión más profunda e íntima. Habrá que ver en cada autor si en sus planteamientos aparecen estas restricciones.

Polo, frente a la época postindustrial o sociedad del conocimiento, consideraba –como dijimos– que podía ser alentadora, pero que era conveniente tener en cuenta algunas cuestiones de corte sociológico que pueden torcer el rumbo. Consideraba inicialmente que las condiciones eran más favorable para "afrontar de un modo nuevo la organización del trabajo, dejando atrás el planteamiento liberal (que se centra en el problema de la reproducción de la organización) y sus críticos socialistas (modificaciones internas de las relaciones laborales a partir de un igualitarismo hedonista que puede afectar a la reproducción social) y comunistas (formulación dialéctica de las relaciones sociales y postulación de la sociedad sin clases, es decir, sin organización del trabajo)"[314]. Prosigue sosteniendo que, a su modo de ver, "el postindustrialismo significa dos cosas: en primer lugar, que la invención técnica se suelde directamente con la actividad productiva económica (en el industrialismo no era así, sino que la economía recibía la técnica de la investigación, la cual se producía en otras instancias). Hoy no es utópico pensar que la organización social puede aunar el saber y la actividad productiva de modo más estrecho que en el pasado, y de forma diferente. Como he dicho, la característica central de la organización industrial es que el saber y la organización social del trabajo

[309] *Ibíd.,* p. 52.
[310] *Ibíd.,* p. 52.
[311] *Ibíd.,* p. 53.
[312] *Ibíd.,* p. 53.
[313] *Ibíd.,* p. 53.
[314] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 353.

son instancias separadas, justamente por eso era posible la crítica ideológica, es decir, la figura del sociólogo que a partir de un reduccionismo antropológico proponía formulaciones de la producción social del saber inadecuadas para la actividad económica y que al incidir en ella la estorbaban en vez de contribuir a su mejora. Desde luego, no todo el saber teórico es útil para la práctica: buena parte de él está separado de cualquier aplicación a la economía; pero la razón práctica existe y es válida en el campo de la acción. La sociología aludida es perjudicial, o falsa, en cuanto razón práctica"[315]. Finalmente Polo indica que "el postindustrialismo requiere una mayor riqueza de las relaciones entre los agentes económicos. Ello se sigue de la indicada reunión de los factores sapienciales y activos en su forma de organización"[316].

Con estos puntos expuestos veremos las claves de cuatro autores de esta escuela, aunque a juicio del Prof. Martínez Echevarría, "solo fueron capaces de desarrollar una teoría de las "relaciones humanas" que no formaba parte de una teoría coherente de la empresa, sino que más bien vino a constituir una especie de manipulación psicológica de los obreros, con vistas a lograr que sus conductas se adecuaran al sentido de la 'racionalidad neoclásica'. A partir de entonces se desarrolló una teoría del liderazgo centrada en la manipulación del entorno informal del trabajo, en la que se incluían las motivaciones con vistas al logro de un objetivo formal impuesto por los que mandan[317].

A. Maslow es uno de los principales exponentes de esta escuela[318]. Ha defendido que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo. En este sentido desarrolló una teoría vinculada con la jerarquía de necesidades a modo de pirámide[319]. Así, desde abajo hacia arriba, indicó que se presentan en toda persona las necesidades fisiológicas, que son las básicas de sustento, como alimento, vestido, techo. Satisfechas éstas, el hombre buscará satisfacer las necesidades de seguridad, que se vinculan con la preservación física, la conservación de la propiedad, el trabajo y todo lo que asegura mantener satisfechas en el futuro las necesidades anteriores. A continuación comparecen las necesidades sociales, vinculadas con la afiliación o pertenencia a un grupo o entorno social. Luego, la estima, como necesidad de sentirse a gusto con uno mismo y reconocido por los demás. Y finalmente, la autorrealización, que es la necesidad de desarrollarnos en todo nuestro potencial. Los postulados básicos de esta teoría son dos: 1. No todos llegan o les interesa llegar a la cima. 2. La

[315] *Ibíd.,* p. 353
[316] *Ibíd.,* p. 353.
[317] Cfr. MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., "¿Tiene sentido una teoría de la empresa?", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 128, 2015, p. 50.
[318] MASLOW, A. H., *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy* (orig.: Maslow on Management), Paidós Ibérica, Barcelona, 2005.
[319] MASLOW, A. H., *Motivación y Personalidad*, Díaz Santos, Madrid, 1991, pp. 21-49 y 87-97. Edición original: *Motivation and Personality*, 1954. También se explica a este autor en BAENA GRACIÁ, V., *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*, UOC, Barcelona, 2011, pp. 22-24.

satisfacción de una necesidad superior exige el cumplimiento de la inferior. Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del comportamiento organizacional, porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala jerárquica de Maslow[320].

F. Herzberg[321] (1923-2000) establece una corrección o rectificación en su Teoría Bifactorial[322]. En ella explica que hay dos tipos de factores. 1. Los factores higiénicos o insatisfactores, que se caracterizan porque son importantes para que la persona no trabaje insatisfecha, pero no sirven para motivarlas a mejorar su desempeño. Este factor proviene de una analogía con la medicina, en la que se sostiene que una buena higiene previene enfermedades, aunque normalmente no mejora la salud. Como ejemplos se podrían citar: políticas administrativas, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones personales, dinero, seguridad. 2. Los factores que efectivamente sí pueden considerarse motivacionales y los llama 'motivadores o satisfactores'. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia. Son los que hacen que el individuo busque producir más o involucrarse en mayor medida con el trabajo. Por ejemplo: logros, reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo[323].

En poco tiempo, la teoría conductual aportó algunos elementos que no se estaban teniendo en cuenta en la teoría de la administración. En lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización.

---

[320] KORMAN, A.K., GREENHAUS, J. H. Y BADIN, I. J., "Personnel Attitudes and Motivation", en ROSENZWEIG, M. R. e PORTER, I. W. (eds.) *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, California, 1977, p. 178.

[321] Frederick Irving Herzberg fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su «Teoría del enriquecimiento laboral» y la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Uno de los artículos por los que destaca es HERZBERG, F., "Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?", *Harvard Business Review*, 81, 2003, pp. 67-76.

[322] HERZBERG, F., *Work and the nature of man*, Cleveland, Edit. World, 1966. Y también: HERZBERG, F., MAUSNER, B. Y SNYDEMAN, B. *The motivation to work*, Edit Wiley, New York, 1959.

[323] Cfr. CHIAVENATO, I., *Comportamiento organizacional*, Edit. McGraw Hill, México, 2009, p. 46.

El punto que quizás convenga iluminar es que cuando hay una búsqueda o general intento de saber a qué atenerse respecto del hombre mismo, la pregunta se concreta en el tipo de dinámica psíquica que el hombre posee: ¿Cuáles es el impulso, la dotación tendencial eficaz que hay en el hombre?, y, en consecuencia, ¿cuáles son los objetivos a que el hombre puede aspirar?. Polo indica que las variadas opiniones acerca de este punto "trocean al hombre"[324], y la respuesta a este intento de averiguar la fuerza vital o psíquica suele ser tal como notamos en estos autores muy sumaria. Como la energía humana suele ser multiforme, Polo advierte que por afrontar el asunto con bastante poca hondura, suelen considerarse "vetas de esa energía"[325], a veces una o dos y, por esta razón, se incurre en reduccionismo, porque el intento es siempre saber cuál es el instinto central o principal, "el instinto actuante, el que debe aprovechar y satisfacer, al que no puede oponerse"[326]. Pero el punto está en que la riqueza interior del hombre registra "pluralidad de instintos, que se substituyen unos con otros"[327] y, por eso, se acaba en un reduccionismo, porque el mismo planteo está encarando mal la averiguación[328]. Estos reduccionismos o simplificaciones son las que se percibe que incurren tanto Maslow, como Herzberg; además de considerar al hombre como ser necesitante, más el primer autor que el segundo, que trata de hacer alguna distinción. Pero también se percibe un reduccionismo y simplificación en McGregor, porque obviamente no es posible encasillar al ser humano, ni es medible lo que supuestamente tienen de combinación x/y.

El punto principal que Polo denuncia de estas teorías se refiere a su reduccionismo que acaba disolviendo la idea de hombre en instintos o motivaciones (las que sean). "La teoría del hombre como ser instintual, conduce a reducir el conocimiento de sí a formas simplemente fantásticas"[329].

---

[324] POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, p. 290.
[325] *Ibíd.*, p. 290.
[326] *Ibíd.*, p. 291.
[327] *Ibíd.*, p. 291.
[328] Polo explica que "según los pensadores algunos han puesto el énfasis en el instinto de sobresalir, de valer frente a los demás". En otros casos "la fuerza que encauzaría realmente al hombre es el poder". Hay quienes "todo lo apuestan al instinto de conservación, que homologa al hombre y los animales". Otros dicen que "el instinto más importante del hombre, la tendencia que le conduce a tomar decisiones se centra en la felicidad radicada en el hecho mismo de vivir el momento presente, en su inmediato tener lugar". Otros indican que "el instinto más importante es el de apropiación: propiedad, éxito y seguridad". Para otros "lo importante en el hombre es el instinto sexual como fuerza central, a la que se subordina todo, el placer y su máxima expresión en el sexo". "Los socialistas por su parte afirman que el instinto fundamental del hombre es el gregario, el instinto de agruparse, el hombre tiene una necesidad radical de vivir con los demás". "Según otros, el instinto más importante surge de su condición de enfermo y se concreta en su exigencia de sanar". "Cabe preguntar: ¿con qué nos quedamos? Y también: ¿no habremos omitido lo más importante? A lo mejor resulta que estas opiniones están equivocadas, porque afirmar que el hombre es un ser instintual, es olvidar que lo dominante en él es algo muy diferente: la inteligencia. Tampoco esto se deja de decir, porque al fin y al cabo es verdad, aunque no formulado de manera reduccionista". *Ibíd.* pp. 291-292.
[329] *Ibíd.*, p. 293.

Y prosigue diciendo que "el reduccionismo… es inadecuado para la situación actual y para el hombre mismo, que es de entrada, lo ha sido siempre, una entidad sumamente compleja. Los reduccionimos terminan en simplificaciones prácticas… Como si el hombre fuera un inspector que pregunta: ¿cuál es mi fuerza?… Tratarse a sí mismo de esta manera es una torpeza porque significa abdicar de la condición humana"[330]. Esto de hecho sucede hoy con bastante frecuencia y esto se da cuando el hombre "es incapaz de funcionar en su integridad desde sí, y entonces, para vivir, ha de recurrir a algo que tenga lugar en él fatalmente, sin ser él mismo su protagonista; un hombre necesitado de entregarse a un proceso determinista como el único bastón con el cual es capaz de andar. Pues bien, este temperamento…, que puede ser enteramente patológico, que abunda en las clínicas, es inducido por los reduccionismos. Manifiestamente, el reduccionismo debe ser desechado en todos los órdenes: en el plano histórico, en el plano científico y en el plano de la autointerpretación"[331].

Douglas McGregor[332] (1906-1964), otro de los autores que son representativos de esta escuela, desarrolla una teoría que llama 'X e Y'. Explica que hay una confluencia de variables que se dan en lo que llama 'teoría X', y que incluyen la suposición según la cual a los trabajadores les disgusta el trabajo, son perezosos, tratan de evadir la responsabilidad y es necesario obligarles a trabajar, es decir, que para la persona el trabajo es desagradable. La persona carece de ambiciones y no busca adquirir responsabilidades; tiene falta de creatividad; se encuentra con importantes necesidades fisiológicas y de seguridad, y, por último, la persona tiene un estrecho control de las situaciones. Por otro lado, la 'teoría Y' describe la suposición que los empleados son creativos, desean asumir responsabilidades, son capaces de dirigirse por sí mismos, poseen autocontrol, buscan satisfacer las necesidades superiores, tienen gusto por el trabajo y, además, poseen un alto nivel de motivación. En su teoría McGregor indica que se ha ubicar a cada empleado en una matriz para poder conocer cómo es su combinación X/Y, en dos coordenadas.

Chris Argyris es otro autor en esta línea, que trata de profundizar con algo más de acierto sobre la realidad de la persona y sus motivaciones. Propone la 'Teoría de la inmadurez-madurez'. La contribución de Argyris al desarrollo de la teoría de la dirección de empresas ha sido un poco más profunda. Realizó investigaciones con Schön[333]. Ambos incorporaron un concepto nuevo, el de 'aprendizaje organizacional'. Lo definen como la detección y la corrección del error. Este término logra una total difusión con la publicación de Peter Senge

[330] *Ibíd.*, p. 293.
[331] *Ibíd.*, p. 293.
[332] Cfr. MC GREGOR, D., *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.
[333] ARGYRIS, C. & SCHON, D., *Organizational learning: a theory of action perspective,* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

La quinta disciplina[334], quien estudia un tema complejo vinculado a la relación entre aprendizaje individual y aprendizaje de la organización. Como la organización está compuesta por personas, el aprendizaje individual es condición necesaria para el aprendizaje de la organización. Pero la organización puede 'aprender' sin que esto esté ligado de manera directa al aprendizaje de todos los miembros sino quizás a algunos[335]. Otro de los aspectos que subrayan para la comprensión del comportamiento organizacional es el 'aprendizaje simple', que se debe a las correcciones que se realizan en los procesos normalizados y en las rutinas preexistentes y el aprendizaje que retroalimenta indica que al detectarse un error esto puede indicar que tal vez haya que cambiar procesos, normas o reglas de comportamientos.

Argyris[336] indica que los individuos sostienen teorías que gobiernan sus acciones y cómo estas teorías involuntariamente crean rutinas organizativas defensivas e inhiben el aprendizaje. Presenta un enfoque de ciencia-acción mediante el cual los investigadores consultores pueden ayudar a las personas a ver sus teorías que ya se tienen como adquiridas, probarlas y luego rediseñar su acción a la luz de su aprendizaje, es decir, habrá aprendizaje si se detectan errores y es posible corregirlos. Pueden corregirse los errores según este autor de dos modos: a) modificando el propio comportamiento, o b) modificando las normas que permiten ese comportamiento. En sus trabajos señala que dentro de las teorías de la acción podemos encontrarnos con teorías aferradas (*espoused theories*) y teorías en uso. Considera que las teorías en uso que surgen de las acciones que se toman cuando las situaciones no son las programadas tienen mayor fuerza para explicar el comportamiento y la retroalimentación en el aprendizaje[337].

Edgard Schein[338], otro de los autores significativos de esta escuela y que ha influido mucho en las cuestiones organizacionales, especialmente en las vinculadas con las que refieren a cultura y liderazgo organizacional. En su 'teoría del contrato psicológico' expone que cuando una persona es reclutada

---

[334] SENGE, P., *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje,* Granica, Madrid, 2011. Edición original de 1990. Es uno de los libros más significativos del s. XXI, e introduce conceptos vinculados a las organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje o que aprenden para sobreponerse a las dificultades, reconociendo amenazas y descubriendo oportunidades. El Aprendizaje Organizacional estaría dado por cinco disciplinas: Desarrollo Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento de los Sistemas.

[335] Cfr. ARGYRIS, C. & SCHON, D., *Organizational learning: a theory of action perspective.*

[336] ARGYRIS, C., "Action science and organizational learning!", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10: 6, 1995, pp. 20-26. Obtenido online octubre de 2016.

[337] Cfr. ARGYRIS, C., *Reasoning, learning and action*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1982, p. 85. ARGYRIS, C. & SCHON, D., *Organizational learning II. Theory, method and practice*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991, p. 76.

[338] Edgar Henry Schein (nacido el 5 de marzo de 1928), ex profesor de la MIT Sloan School of Management, ha marcado notablemente el desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consulta de procesos grupales y la cultura organizacional. Uno de sus principales libros es *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*, Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1988.

por una empresa, es seleccionada en función de sus aptitudes, capacidades, etc. Cada uno de ellas tiene sus propias expectativas personales, y la organización posee otras tantas que deben acordarse. Schein llama a esta combinación 'contrato psicológico', porque no se corresponde con el contrato formal escrito. También estudia la cultura organizacional describiendo a la cultura como un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo, para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas. Plantea tres niveles de cultura (asociados al grado en que el fenómeno cultural sea visible al observador). 1. Los artefactos que se corresponden con las estructuras y procesos organizacionales. Lo visible: se ve, se oye, se hace, se dice[339]. 2. Las creencias y valores. 3. Los postulados, estrategias, propósitos, filosofías son las justificaciones postuladas. Los supuestos subyacentes son creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes tomados como hechos (son la fuente primordial de valores y acción).

Dentro de la Escuela de Comportamiento se han incluido una serie de autores variados con una visión o sustrato antropológico bastante definido, muy vinculado a lo sociológico. Algunos de los autores han tratado de ser más rigurosos a la hora de fundamentar sus teorías, pero la matriz es bastante similar en todos ellos. Sobre este punto sería resulta interesante recordar los aspectos claves que pueden iluminar el reduccionismo al que puede conducirnos una mirada psicológica o sociológica o culturalista. Ya citamos la perspectiva de Polo en relación a los reduccionismos en general y en particular a los motivacionales.

En relación a la cultura lo que nos interesaría remarcar es que como la cultura es una manifestación del hombre en la sociedad, no cabe duda que el hombre es más que su cultura. Hay una retroalimentación entre el ser humano y la cultura, pero parece relevante que en estos análisis no se pierda de vista que "el hombre vive en la naturaleza y como naturaleza en el sentido biológico del término; la existencia humana traspasa el ámbito cultural"[340]. Polo aclara que "la cultura es una proyección del espíritu del hombre; esa proyección está dotada de cierta autonomía. Con todo, lo artificial y lo cultural son mantenidos por el hombre; en otro caso desaparecerían… Lo cultural no es lo ontológico; tampoco es el espíritu en su sentido real y radical. Pero es cierta objetivación del espíritu, provista de un dinamismo propio irreductible a lo físico. El hombre como ser espiritual está dotado de facultades; el espíritu objetivado se destaca de las facultades espirituales del hombre y se deposita y articula dotando de sentido a lo artificial, a los artefactos. «Artificial» se emplea también muchas veces en sentido peyorativo. Unirlo a la cultura exige dejar de lado estas connotaciones negativas. Lo mismo dijimos de las costumbres: no es del caso aquí el sentido peyorativo que tiene la rutina como carencia de

[339] *Ibíd.,* pp. 25-26.
[340] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 146.

inventiva, de creatividad; la rutina como *consuetudo* es también inventada, creada"[341]. Este es el punto que queremos destacar que la cultura es proyección del espíritu del hombre y es el hombre el artífice de la cultura. Por eso Polo explica que "la mejor manera de asomarse al carácter creador del hombre es la convencionalidad lingüística, que hace al hombre capaz de habitar un mundo no meramente natural, sino continuativamente natural. El hombre está en este mundo cultivándolo; al cultivarlo añade, continúa el mundo, y así aparece algo nuevo, no precontenido. Eso es la cultura y lo simbólico; ahí es donde el hombre habita"[342]. El énfasis y el reduccionismo que tienen estas teorías son claros. Esto no implica que no puedan aportar, pero su perspectiva no es integral ni reunitiva. Finalmente cabe agregar que "la filosofía de la cultura ha de estar orientada a su radicalidad, la cual no está en la cultura misma, sino en el ser humano. En este sentido, más que una metafísica de la cultura, hay que buscar una antropología trascendental. La antropología trascendental es el estudio de la persona"[343].

[341] *Ibíd.,* p. 147.
[342] *Ibíd.,* p. 142.
[343] *Ibíd.,* p. 150.

CAPÍTULO 5.
LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN II.
RECORRIDO Y REVISIÓN

INTRODUCCIÓN

En el capítulo precedente se ha tratado de mostrar cómo Polo puede dialogar con los autores que han brindado distintos aportes a la organización, en general con todos, y como se ha podido apreciar, estos presentan algún tipo de reduccionismo que lo torna insuficiente. Pero conviene considerar sus aportes en un marco antropológico más amplio y reunitivo. En esta Segunda Sección trataremos de otros autores y Escuelas que plantean un enfoque institucionalista.

5.1. LÍDER, SEGÚN POLO Y SEGÚN LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO (UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, PH. SELZNICK)

El dilema queda planteado por Barnard entre el aspecto cooperativo y el funcional de la empresa. Estos aspectos no se lograban resolver. Selznick plantea que el aspecto informal de la organización es una manifestación del proceso de institucionalización que se desarrolla en su seno. Hay un proceso de aprendizaje sobre cómo adaptar un objetivo diseñado formalmente y *a priori* a las condiciones del entorno cambiantes. Lo informal es un arte constitutiva de la organización, pero no puede verse como algo a formalizarse y controlarse *a priori*. Selznick advierte de que no estamos frente a sistemas racionales simples, sino frente a realidades que tienen vida propia y, por tanto, se pueden entender desde la perspectiva de su evolución. Selznick aunque sigue teniendo una mirada pragmática va a considerar también lo racional pero *a posteriori* y "como resultado de la experiencia adquirida en el modo de resolver con éxito (por el líder) los problemas de cada día"[1].

Selznick cuestiona que la organización sea cerrada "en su propia coherencia lógica"[2]. La considera "como un proceso de aprendizaje abierto e histórico que sólo se podía llevar a cabo mediante el continuo contraste entre los diseños formales y los problemas que plantea la realidad cotidiana e inmediata"[3]. Es justamente lo imprevisible y lo espontáneo lo que manifiesta esa apertura de lo que es formal, y así se puede dar "el desarrollo de valores y creencias que constituyen el principio vital de toda la empresa"[4]. Los neoclásicos sostuvieron que las empresas son sólo diseños formalizados –completos y cerrados al

[1] MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M. A., *Teorías de la Empresa y crisis de la modernidad,* Cuadernos de Empresa y Humanismo, 83, Publicaciones Universidad de Navarra, Pamplona, 2001, p. 68
[2] *Ibíd.*, p. 69.
[3] *Ibíd.*, p. 69.
[4] *Ibíd.*, p. 69.

contexto–. Selznick sostuvo que era importante estudiar el proceso de tensión entre lo informal y lo formal para una teoría de la organización. No era relevante fijar *a priori* los objetivos formales de la empresa, sino comprenderlos como algo que "se iba configurando en la medida en que se realizaban. Por eso mismo, formaban parte del proceso de institucionalización, que era la esencia de las empresas"[5].

Sin embargo, el enfoque institucionalista de Selznick seguía minado por la limitación del enfoque en el que predomina el positivismo. Por esta razón, aunque pone el foco en la figura del liderazgo como activador de este proceso de aprendizaje, sigue pensando que lo informal o espontáneo, al no ser previsible, no puede considerarse racional. Por eso indicó que esto se mueve en el ámbito de los sentimientos, y sostuvo que en última instancia en la vida de cada empresa se presenta una pugna para lograr articular lo informal y lo racional, y en esta pugna la empresa acaba adaptándose a las influencias del contexto pero sin perder su identidad[6]. La empresa, es algo vivo y, por tanto, necesita una estabilidad que será variable. En consecuencia, requiere un objetivo bien definido, pero variable desde la vitalidad de la organización espontánea. La organización formal actuaría como el canal entre la novedad y la estabilidad. Así "organización" se refiere a la estructura formal, que conlleva eficiencia y dirige las energías hacia un objetivo concreto[7]. El término "institución" designa los aspectos que surgen de manera espontánea y no programada, como resultado del proceso de adaptación a las condiciones de un entorno imprevisible.

En este sentido se puede entender que al estar la institución tan vinculada a aspectos más difusos se enfatiza que lo que prima es la cohesión del grupo. La organización se entiende como "permeada" por la institución, no son realidades separadas. El proceso dinámico de institucionalización se manejaría convenientemente por un liderazgo adecuado, que "permitiría la absorción de las presiones tanto internas como externas"[8]. Esto es lo que conduce a este autor a alentar "un estilo de dirección que llama liderazgo institucional. Lo esencial de este tipo de liderazgo es que la empresa debe considerarse como una institución"[9]. En este sentido el autor da un paso hacia adelante, porque considera que la empresa no puede reducirse a un problema de eficiencia o de técnicas de organización neutrales. La organización será la resultante de ese proceso continuo de aprendizaje propio de cada organización e irrepetible, y por eso cada una se singulariza y distingue. Ya se ha explicado que la eficiencia relaciona los medios con los fines. Y como criterio absoluto solo es posible aplicarla cuando la organización se entiende como algo estático no dinámico. En un proceso repetitivo, la empresa se puede entender –o reducir– a

[5] *Ibíd.*, p. 70.
[6] Cfr. *Ibíd.*, p. 71.
[7] Algo que tendría un carácter instrumental que se ajusta más a la lógica propia de los ingenieros. Con objetivos claros y bien definidos.
[8] MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M. A., *Teorías de la Empresa y crisis de la modernidad,* p. 71.
[9] *Ibíd.*, p. 71.

un asunto técnico que busca resolverse conectando medios con fines. Si la empresa es un proceso dinámico de aprendizaje, los fines están en redefinición y, por tanto, también los medios. Esto es lo que Selznick defiende para expresar que "la eficiencia no puede elegirse como criterio absoluto de organización"[10].

Tiene un importante mérito que Selznick plantee que la organización es algo más que una combinación de intereses financieros inmediatos, y que remarque que el aprendizaje que se da en la empresa no puede resolverse desde la perspectiva de la técnica o de la eficiencia[11]. Por esta razón vamos a ver que el liderazgo que propugna se vincula con la potenciación de un liderazgo que busque adaptar el diseño *a priori* a nuevos entornos y perspectivas, es decir, un tipo de liderazgo que trabaje sobre lo que él denomina 'los valores de la compañía'. Así Selznick habla de la conveniencia de incorporar institucionalmente un propósito, que luego se plasmará en las actuales denominaciones de 'misión' y 'visión', siempre en el empeño de ir más allá de los criterios de eficiencia[12] y centrarse en las competencias distintivas de cada organización[13]. En todo caso, la función del líder sería gobernar y orientar el proceso de transformar una organización en una institución[14]. El empeño de los líderes estará focalizado en reforzar los compromisos e inculcar la cultura corporativa. A pesar de plantear algunas cuestiones interesantes para abrir la organización a la persona cuando se enfrenta con hechos concretos para mantener el compromiso que pueden cuestionar la autonomía del líder[15] acaba recurriendo a ciertas manipulaciones que finalmente no resuelven el asunto[16].

Hay una amplia cantidad de aportes de significación que está más vinculada con temas que se enlazan con el liderazgo y la persona líder. El liderazgo se describe como un proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida. Esto ha dado origen a varias 'teorías conductuales del liderazgo'. En ellas se remarcan los distintos estilos que pueden tener los líderes. Así, el 'estilo democrático' busca involucrar a los subordinados, pues se delega la autoridad y se alienta la participación. Por su parte, el 'estilo autocrático' imparte órdenes en los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y

[10] *Ibíd.*, p. 71.
[11] Porque están en un plano inferior.
[12] Porque se considera que están ligados a una visión estática de la organización.
[13] Distintivas porque son la resultante del proceso de aprendizaje dinámico diferente e irrepetible que tiene cada organización.
[14] En cierto modo, el planteamiento que Selznick hace para el estudio de las instituciones es comparable al estudio clínico de la personalidad. Tanto la identidad de las empresas, como los rasgos distintivos de ella que se dan como resultado del proceso de aprendizaje en entornos dinámicos, son muy asimilables al manejo de cuestiones de personalidad. En definitiva, parecería plantear la dirección de las empresas como algo muy parecido al diagnóstico de problemas de formación de identidad y planificación de terapias adecuadas.
[15] Por falta de una base antropología sólida que sustente su planteamiento.
[16] Cfr. MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M. A., *Teorías de la Empresa y crisis de la modernidad,* p. 73.

limita la participación. El 'estilo *laissez-faire*' da al grupo libertad para tomar decisiones y completar el trabajo.

En esta dirección la Universidad de Michigan es la que ha realizado el aporte más relevante, con una fuerte preponderancia de lo pragmático, utilitarista y sociológico sobre cualquier mirada antropológica más profunda. Ha sostenido que el liderazgo puede focalizarse de dos modos. 1º) Un liderazgo orientado al empleado: pone énfasis en las relaciones interpersonales y toma en cuenta las necesidades de los empleados. 2º) Un liderazgo orientado a las tareas: pone énfasis en los aspectos técnicos u operativos del trabajo.

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De ahí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que otorgó nuevos aportes conceptuales y contribuciones que una teoría definitiva de la administración.

Como ya se ha explicado, dentro de la Escuela de Liderazgo destaca particularmente Philip Selznick (1957), uno de los autores que otorgan un avance en la comprensión de la realidad de la empresa, al igual que Follet y Barnard, que han sido de entre los autores estudiados quienes hacen planteamientos más completos, aunque carecen de una antropología sólida que sustente sus indagaciones[17]. Entendemos que ésta es la razón por la han quedado abiertos a interpretaciones más ligadas a lo sociológico. Sin embargo, un texto de Selznick [18] ayuda a conceptualizar la tarea del directivo y la empresa como institución. Para él, para la permanencia de una organización, el directivo tiene que infundir un valor. De este modo la organización puede adquirir identidad propia y así se convierte en una institución. Con todo, si bien es explícito al advertir la necesidad de los valores, no explica el contenido de éstos ni cómo se generan. Más bien se refiere a valores externos que están en la sociedad y que el líder los introduce en la organización. Por eso, él entiende que la empresa logra adecuarse a la sociedad. El líder es transmisor de los valores de la sociedad que rodean la institución. De algún modo explica que el líder educa éticamente a los miembros de su organización, pero entiende la ética como 'lo socialmente aceptado'.

En este punto Selznick claramente difiere de lo que buscamos con la formación de los miembros que los directivos pueden alentar, y en particular con la formación ética que buscamos. Según la concepción de este autor, los valores vienen de la experiencia, de la sociedad, no de lo que las personas son

[17] Como se ha desarrollado en el capítulo anterior.

[18] SELZNICK, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper and Row, 1957.

y, en particular, de las "normas, bienes y virtudes, que son las tres grandes dimensiones de la ética"[19].

Selznick distingue entre 'decisiones rutinarias' (referidas más a situaciones repetitivas y técnicas) y 'críticas' (conducen a modificaciones internas de los involucrados, una adaptación que llama dinámica y, por eso, forjan al directivo). Pero Selznick no desarrolla ni explicita de qué modo está vinculado el aprendizaje con esas decisiones críticas. El autor utilizó –como se ha adelantado– una analogía psicológica para comprender el proceso de institucionalización y las investigaciones empíricas longitudinales intensivas, también las adaptaciones estáticas y dinámicas de los individuos y las organizaciones formadas por sus miembros humanos. Percibió que, con el transcurso del tiempo, una organización desarrolla su propio carácter y competencia distintiva, nutre diversos intereses individuales y grupales, se adapta a su entorno. "Además, los roles producen una curiosa incomunicación que impide, sobre todo, el perfeccionamiento recíproco"[20].

Como surge del análisis minucioso que realizan Caparras y Chinchilla[21], los valores son un concepto clave en el paradigma del liderazgo institucional, pero también representan una mayor debilidad de fundamento, pues no se especifica qué constituyen los 'valores', cómo se forman, o de dónde provienen. Describe los 'valores sociales' como "objetos de deseo que son capaces de sostener la identidad grupal. Esto incluye cualquier conjunto de metas o estándares que puedan formar la base de perspectivas compartidas y sentimientos de grupo"[22]. Con todo, reconoce que "estas definiciones no son ni definitivas ni inequívocas"[23].

Esta falta de claridad en la naturaleza de los 'valores' muestra dos de las principales debilidades del planteamiento de este autor. La primera es su fracaso para superar suficientemente el abandono positivista de las premisas de valor de las decisiones y acciones. La segunda se refiere a que, aunque Selznick tomó en cuenta la presencia subyacente de valores en el comportamiento organizacional, se abstuvo de someter los 'valores' a un análisis *a priori* más profundo. Así, aunque incorporó en su teoría aquellas dimensiones de la realidad que no son inmediatamente observables y afectan al logro del equilibrio organizacional, Selznick también se basó en observaciones para descubrir valores en evolución con experiencias particulares. Así, también cayó en la trampa intelectual del empirismo, pues escribió: "Dejemos la premisa de que hay un elemento irreductible no racional (sensible) en la valoración, inaccesible a la valoración específica. Esto no puede justificar el juicio en un caso particular de que el elemento irreducible anticipado haya sido

[19] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, 1997, p. 63.
[20] POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 135.
[21] Cfr. CAPARRAS, M.V. y CHINCHILLA, M. N., *The Institucional and AnthroPological theories of leadership: Bridging a gap of 40 years*, Research paper N. 407 Bis, January 2000, Obtenido online noviembre de 2016: http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0407-E.pdf, pp. 2-6.
[22] SELZNICK, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, p. 121.
[23] *Ibíd.*, p. 121.

realmente alcanzado"[24]. Finalmente, Selznick fue incapaz de elaborar adecuadamente una guía de los valores que subyacen a las decisiones de liderazgo y los procesos internos por los cuales un líder y sus subordinados se identifican con los valores institucionales.

También la falta de claridad en cuanto al origen de los 'valores' ha dado origen a dos puntos de vista divergentes, que en realidad podrían ser complementarios, si el autor hubiera explicado con mayor precisión las relaciones entre los conceptos de su teoría. Por un lado, cuando Selznick argumentaba que el líder educaba a sus seguidores en valores, parecía implicar que estos valores tenían necesariamente que ser deseables para apuntar al crecimiento y desarrollo del individuo, y que el líder debía haber descubierto estos valores en su propia experiencia personal. Esta es la lectura de las ideas de Selznick que ha tenido un impacto en la literatura de gestión sobre liderazgo cargado de valor, cultura corporativa de excelencia, etc. Por otra parte, Selznick sugirió que las organizaciones incorporan valores de la comunidad o sociedad en general[25]. Esta segunda interpretación se refleja en los escritos del 'neo-institucionalismo', que sostiene que cuanto más se identifiquen los valores de una empresa con los valores de la sociedad, más firme y duradera será la empresa, independientemente de si estos valores se aproximan a las necesidades o aspiraciones humanas.

Además de los puntos débiles que hemos marcado en esta teoría, conviene vislumbrar cómo su exposición sobre lo que es el liderazgo es limitada y pobre. Sobre este asunto Polo escribe que, efectivamente, "hay que encontrar el modo de organización de las instituciones que sirva de cauce para la iniciativa de sus miembros. Ese sistema se puede llamar liderazgo"[26]. Lo que es disruptivo en el planteamiento de Polo es que, para él, "el liderazgo no es el líder, sino aquel sistema de organización con el que todos los miembros de la institución actúan mejor que en cualquier otra. Esta definición del liderazgo es la más pertinente cara al reto de nuestro tiempo. El liderazgo es un sistema de colaboración"[27].

Para explicar este planteamiento Polo expone los que él llama teoremas positivos que indican las condiciones del liderazgo. El primero de esos teoremas es que "mandar y obedecer son correlativos"[28], y el segundo es éste: "cuanta mayor cantidad de información se crea y se comunica en la institución, mayor es su fecundidad"[29].

Sobre el primero explica que "sólo sabe mandar el que sabe obedecer y viceversa… Hay que poseer dominio sobre sí mismo; además, hay que entender la orden, para corregirla cuando hay que hacerlo. Hay que evitar el

[24] *Ibíd.*, p. 81.
[25] *Ibíd.*, pp. 19-20.
[26] POLO, L., *El poder empresarial*, Cuadernos extensión Santiago de Chile: Universidad de los Andes 1, 1991, p. 50. Obtenido online diciembre de 2015: http://www.leonardoPolo.net/revista/mp12.htm#Poder
[27] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 380.
[28] *Ibíd.*, p. 380.
[29] *Ibíd.*, p. 380.

mando rígido, pues cuando una orden no se cumple, hay que mejorarla. En las organizaciones piramidales o burocráticas las órdenes son defectuosas, porque, desde que se emiten hasta que llegan, su valor informativo se degrada, y además llegan a destiempo, con lo cual, su cumplimiento es contraproducente"[30].

Es importante tener en cuenta que un tipo de organización es la empresa y en ella "el poder está llamado a ser fecundo. No lo será, si se deja influir por la tecnoestructura y por los manager tecnócratas que se especializan en darse zancadillas entre ellos y pueden entretenerse en el polémico juego de quién tiene más poder. Si bien la organización empresarial se ha dejado influir por este tipo de estructura, el empresario debe adoptar la distancia del caso para ser más objetivos y atender tanto a los resultados como a los factores humanos y valóricos presentes en su empresa"[31]. Por eso Polo explica que quien posee poder "debe funcionar como el elefante, con toda tranquilidad, sin aspirar a más poder, pero sí dispuesto a emplearlo inmediatamente para hacer alguna aportación. De otro modo el poder no tiene justificación alguna"[32].

Sobre el segundo teorema Polo explica que "la gente que no está bien informada funciona por su cuenta, y entonces ni obedece ni manda"[33]. Es difícil que llegue a colaborar alguien que desconoce hacia dónde se pretende ir, pues no podrá aportar a la tarea común, y Polo afirma que "no hay tarea común sin comunicación"[34].

Una de las cuestiones que Selznick se plantea al poner énfasis en el liderazgo es la adaptación de la organización y de cada miembro al propio dinamismo del entorno. Polo indica que esta adaptación se explica desde la persona. La persona se relaciona y se contextualiza. El hombre no es un animal especializado, y esto significa que "incluso las necesidades más elementales del hombre sólo están configuradas en nuestro organismo de una manera general: tenemos que comer, sentimos hambre, pero nuestra naturaleza no nos prescribe ni qué, ni cómo, ni cuándo"[35]. La actividad libre del hombre va a decidir qué come, cómo lo hace y cuándo. Por eso "cada ser humano ejerce desde sí las funciones de la se muestra así como irreductible, nuevo, no destinado al aislamiento; y finalmente "libre[36], porque mediante su crecimiento y su

[30] *Ibíd.*, p. 380.
[31] POLO, L., "El poder empresarial*"*, p. 47.
[32] *Ibíd.*, p. 46
[33] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 380.
[34] *Ibíd.*, p. 380. Con respecto a este punto es conveniente recordar que hay una interpretación neurótica del poder. Aquel que detenta el poder considera que no tiene bastante porque supone que las parcelas de poder de los otros son amenazas o carencias de su poder. Polo agrega que "Todos tenemos poder, poco o mucho. La cuestión es: ¿para qué? Para usarlo; no para empecinarnos en la manía de tener más, sino para funcionar con tranquilidad. El liderazgo existe de verdad si mata la interpretación neurótica del poder". *Ibíd.*, p. 380.
[35] *Ibíd.*, p. 381.
[36] Nótese que es justamente aquí dónde podemos comprender con hondura que "la persona como agente libre en la historia es el protagonista de la innovación". *Ibíd.*, p. 380.

creatividad el hombre se contextualiza. El hombre se comunica con su propia síntesis, pues esa síntesis aúna la naturaleza y la libertad"[37].

Además de los dos teoremas vinculados al liderazgo, Polo ofrece otro que se refiere a las empresas como agentes de cambio[38]. Indica que "una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, persiguiendo los cuáles, la institución crece y es el agente de un cambio, porque también es capaz de transformar fines en medios… La empresa puede ser una estructura estructurante, es decir, una estructura, pero no rígida, sino capaz de desplegar una actividad y, por lo tanto, de suscitar posibilidades. Esas posibilidades, al ser integradas, dan lugar a una reestructuración[39] que es, a su vez, la base para el relanzamiento del proceso[40]. En la medida en que las empresas sean estructuras estructurantes, serán agentes del cambio. Para ello hace falta, aparte de desterrar la neurosis de poder y de transformar los fines en medios, no caer en la rutina"[41].

La clave del planteamiento de Polo radica en que cuando estamos pensando sobre la organización "lo que está en juego, un juego de suma positiva, es la persona, el único ser capaz de iniciativa, porque es el único que aporta. La persona es efusiva, da de sí. El ser personal existe en comunidad porque su propio dinamismo reúne, congrega. La persona abre un ámbito en torno suyo en el que activamente se integra. Este tipo de integración es lo dialógico"[42]. Por eso Polo enfatiza que "el empresario no es sólo un gerente o un mero directivo. Es algo más, un líder. Será verdaderamente líder si se preocupa de promover la motivación trascendente de sus empleados. No sólo que él la tenga, sino que procure que sus subordinados también la tengan. ¿Qué se obtiene de ahí? La primacía del cliente. Recuerden lo que les mencionaba: la oferta es más importante que la demanda. La dinámica de una empresa bien organizada y con un poder empresarial capaz de motivación trascendente está orientada a la ventaja del cliente. El cliente forma parte de la empresa y es el factor más importante en la empresa en la que hay un verdadero líder"[43].

---

[37] *Ibíd.*, p. 380. Esto se observa claramente en la familia. La familia es una institución. Y justamente "la familia proporciona una gran parte de los motivos (no cualquier valor, sino motivos verdaderos, resortes interiores profundos) para superar la actitud inercial en la que fácilmente el hombre decae…, además, la familia es el marco que acoge a lo que en la historia es radicalmente nuevo: la persona humana. Cada ser humano no es un simple individuo de una especie, sino un ser irreductible a cualquier otro". *Ibíd.*, p. 380. La persona es lo nuevo, la novedad.

[38] Cfr. *Ibíd.*, p. 379.

[39] *Ibíd.*, p. 379, "es decir, como procesos en los cuáles ciertas posibilidades, ciertos fines, pasan a ser puntos de partida, medios".

[40] Polo agrega: "Una familia es también una estructura estructurante (no lo es si los padres no quieren tener hijos). Es evidente que se reestructura si se abre a posibilidades; en cuanto esas posibilidades se llenan, hay un cambio estructural, que es el desarrollo de la estructura estructurante de acuerdo con lo cual se llega a otra etapa. Se pasa de engendrar hijos a educar niños, de educar niños a formar hombres, etc.". *Ibíd.*, p. 379.

[41] *Ibíd.,* p. 379

[42] *Ibíd.,* p. 381.

[43] POLO, L., "El poder empresarial", p. 50.

5.2. CRÍTICAS POLIANAS A LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA O BUROCRACIAS (M. WEBER, MERTON, ETZIONI)

Hemos visto que Selznick hizo planteamientos novedosos. Sin embargo, los cambios se dieron muy lentamente. Más aún, surgieron algunos autores como Max Weber, que abordaron modelos de sociedad que se aplicaron a las empresas con gran difusión e importantes consecuencias. Weber desarrolló un modelo de control social (por eso pudo aplicarse a la empresa) en el que sus objetivos se vinculaban también con la eficacia. Se apoyaba fundamentalmente en una estructura jerárquica inflexible, impersonal y altamente centralizada. Sus desarrollos se dan sólo en el plano formal. La autoridad es entendida como poder y legitimación.

Weber describió tres tipos de líderes: 1º) Tradicionales. 2º) Carismáticos. 3º) Racionales-legales o burocráticos. Apoyó sus desarrollos en una cuestión vinculada con la autoridad legal despersonalizada, definida a través de leyes, decretos, normas y reglamentos. Los cargos de *status* son ocupados por funcionarios y por agentes operativos que dependen de los funcionarios. Un comentario interesante que hace Polo y que nos advierte de algunos efectos adversos de la burocracia es que "la burocratización de los cuadros directivos de la gran empresa está implícita en tal distinción (la distinción entre la técnica de dirección y la técnica de primer nivel – en la que el obrero se reduce a ella-). La burocracia es poco permeable a la corrección de la orden y las que emite tienen escaso contenido informativo"[44].

Las principales limitaciones de dicho modelo radican en que actúa sólo en el plano formal. Es rígido, teórico, inflexible e ineficiente en ciertos casos. Genera una extremada complejidad y lentitud en los canales de comunicación. Weber pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su actividad. Muchos seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones. Esa organización ideal y teórica carecía de la flexibilidad mínima para adaptarse a las innovaciones de una sociedad moderna, abierta al entorno.

Merton se puede incluir dentro de los estructuralistas, pero él pone mayor concentración en las funciones de la estructura que plantea Weber para asegurar el cumplimiento de los resultados. Pretende presentar un modelo integrador utilizando todas las técnicas de los clásicos. Mantiene sistemas de control muy rígidos, lentos, con exceso de tareas y niveles altos de conflictos. La burocracia se presenta como una teoría de la organización ideal con actividades y objetivos establecidos por medio del razonamiento profundo y con una división del trabajo detallado.

Tanto Weber como Merton anclan sus modelos en el control. Polo advierte que "el control suele necesitar también una red. Un modo de control en red es la llamada burocracia"[45].

---

[44] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 357.
[45] *Ibíd.*, p. 131.

Amitai Etzioni, otro de los más influyentes dentro de los estructuralistas, proviene de la sociología. Su enfoque está dirigido principalmente a la definición de las organizaciones como unidades que deliberadamente se construyen o reconstruyen para alcanzar fines específicos. Describe a las organizaciones como unidades sociales que pueden lograr ser efectivas y eficientes. Siempre la efectividad estará vinculada con el grado de alcance de sus fines. Su aporte más relevante ha sido la tipología de las organizaciones y del comportamiento en las organizaciones. Habla de cuatro tipos de organizaciones. 1º) Las altamente coactivas, con una concentración del poder en la cúpula. 2º) Las utilitarias, que son las que buscan una utilidad, pero siempre apoyadas en la autoridad legal-racional. 3º) Las normativas, que otorgan recompensas por las tareas que se llevan a cabo en ellas. 4º) Las mixtas, que combinan algo de las tres anteriores. Habla también de tres tipos de comportamientos de los miembros en las organizaciones. 1º) El alienante, que se vincula a la no implicación de la persona en la organización, pues la unión es sólo por obligación o necesidad. 2º) El calculador, comportamiento de quien trabaja por un salario, pero aunque no se implica con la organización, pertenece libremente a ella. 3º) El comportamiento moral, que es el propio de quien valora la misión de la organización en la que trabaja y se vincula por motivos que van más allá de un salario.

En este sentido, se observa que el sentido utilitario del trabajo se ha arraigado en las sociedades contemporáneas, y que se realiza sólo como fuente de remuneración y no de autorrealización y satisfacción. Así vemos que cuando Amitai Etzioni hace la clasificación de los tres tipos de autoridad (coercitiva, remunerativa y normativa) explica que la remunerativa se basa en el control de los recursos, es efectiva y se ha extendido su uso en la sociedad.

Polo afirma que la rigidez, la ausencia de flexibilidad es un problema para las organizaciones. "Asimismo, lo son las estructuras organizativas burocratizadas: rígidas, lentas... Lo son (también) los 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"[46]. ¿Qué es lo parece conveniente tener en cuenta? Que "cuanta más división del trabajo, más necesario es trabajar en equipo, porque, en otro caso, los procedimientos organizativos sufren un proceso de hipertrofia que los hace autónomos respecto de la coordinación efectiva, y reduce la organización a un montaje burocrático ineficaz. La burocratización de la organización disminuye la capacidad de coordinar"[47]. Esta disminución se entiende porque falta de flexibilidad inhabilita la posibilidad de comunicación dialogante para trabajar coordinadamente.

La teoría estructuralista representó una visión crítica de la organización. Concibió la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones, pero con importantes limitaciones en su descripción de lo que es una organización. Una organización conviene que se entienda como la síntesis de la organización

[46] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 463.
[47] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 150.

formal y de la informal o espontánea. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, etc.) que en ocasiones pueden estar en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.). La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a las soluciones propiamente dichas. No presenta, por tanto, una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones. Ahora bien, Polo sostiene que "el estructuralismo viene a ser un objetivismo total, casi espinosista, en el que el sujeto no significa nada"[48]. El estructuralismo, explica Polo, se erigió como un método sólido que no lo era, porque "el estructuralismo es un método relacionista, es decir, que funciona con la relación como categoría central: los elementos son elementos entre sí, esto es, en tanto que relacionados. Además, es holístico: un pensar de totalidades. Los elementos, por estar vinculados entre sí, constituyen una totalidad. En tercer lugar, es un pensamiento objetivista; la estructuración de los elementos no corre a cargo del sujeto humano, no implica ningún elemento a priori en el sentido kantiano, sino que se 'hace' suyo y sin intervención del tiempo, en un plano estrictamente formal. Además, el estructuralismo, precisamente por la importancia conferida a la consideración relacional, formal y holística, no tiene inconveniente alguno en apelar a la matemática"[49]. El presupuesto que se reitera en ellos tiene "un pesimismo excesivo, es decir, dan demasiada importancia a los juegos de "suma cero", y recurren a soluciones automáticas o rígidas, como son la mano invisible, la dialéctica o la estructura burocrática"[50].

Por esto se explica la miopía de los tecnócratas. Así Polo afirma que "Un tecnócrata que no ve en la empresa más que procesos de producción y de organización se torna ciego a la realidad de las personas, de su crecimiento y desarrollo cognoscitivo, ético y espiritual. Ciegos a la realidad de los individuos, de su conciencia y subjetividad, al sentimiento y el juego, al amor y la broma, se vuelven incapaces de apreciar la diversidad y multidimensionalidad de la realidad antropológica y social. La empresa será vista como una entidad abstracta, definida únicamente por sus términos tecnoeconómicos e inserta en una sociedad industrial, sociedad técnica, sociedad de consumo, sociedad informática, etc. No, la tecnoestructura no va con un verdadero funcionamiento de la empresa. La incomunicación y la falta de confianza arruinan a la empresa. O el empresario sabe realizar una síntesis unitaria o fracasa como tal"[51]. Este es el desafío de cada empresario si lo es realmente.

"Cibernéticamente, la vida es equilibrio, lo que de ninguna manera comporta fijismo o formalidad detenida. Para el estructuralismo las formas son

[48] POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, tomo X, p. 295.
[49] *Ibíd.*, p. 296.
[50] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 287.
[51] POLO, L., "El poder empresarial", p. 48.

estables en cuanto que son estáticas. En cambio, para Aristóteles y para la cibernética, en rigor, las formas estables son las *práxicas*, es decir, las más activas"[52]. Por eso se entiende que la vida es dinámica, activa, innovante, es un hacerse y que las formas estables o fijas no favorecen al crecimiento humano ni personal.

Múgica marca una distinción entre lo que Weber explica y lo que plantea Polo, comentario que tiene una fundamentación de calado. Si "la sociedad civil se estructura según alternativas. Hay ciencias sobre alternativas, pero esas alternativas no se estructuran consistentemente sin la ética. Por aquí desembocamos en una conexión importante. El hombre social es un ser ético porque es un ser libre"[53]. Hay una conexión entre la consistencia social y la libertad, la consistencia social es dinámica no estática y, por tanto, es contingente. Esto significa que tanto el hombre como la sociedad son sistemas abiertos libres y, en consecuencia, dinámicos y contingentes. Por eso Polo afirma que "la ética no garantiza el triunfo, pero buscar soluciones al margen de ella hace inevitable el desplome humano; la ética no tiene sustituto, porque el hombre no es un sistema homeostático, sino un sistema que si no se perfecciona se estropea; no hay término medio"[54]. Desde la perspectiva dinámica, desde el conectivo de la ética, todo proceso social es "o bien un proceso de socialización –de aprendizaje social–, o bien es un proceso entrópico: no existe neutralidad en orden a la socialización… el pensamiento de Polo es antiestático y anticosista. La sociedad no es una cosa –una sustancia–: es un proceso de interacción generalizada, al que también cabe entender como un proceso de aprendizaje o mejora"[55]. Por eso Polo explica que "la vida social éticamente considerada es un sistema de correcciones recíprocas...; sólo así el sistema es abierto... Si la ética marca la consistencia social, la sociedad es un sistema abierto; cuando no funciona como tal se estropea. Un sistema de correcciones recíprocas mejora a sus miembros... La consistencia de la sociedad enfocada éticamente... exige gente activa que se interrelaciona y corrige en reciprocidad. Sólo así la sociedad no se paraliza. Si ser ético no es ser perfectible, no significa nada"[56].

"Precisamente porque la convivencia se basa en una estructura relacional, existe una influencia recíproca entre los agentes"[57]. Múgica señala la diferencia de fondo entre el planteamiento de la sociología de Weber y el de Polo, destacando que ambas son sociologías dinámicas, que pretenden comprender y explicar la acción social. Pero para Weber la relación social es la posibilidad de obrar en un determinado modo dotado de sentido por parte del individuo. Por lo tanto, su comprensión de la relación social se da en términos individualistas,

---

[52] POLO, L., "La cibernética como lógica de la vida", *Studia Poliana*, 2002, nº4, p. 11.
[53] POLO, L., (2015), *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 93.
[54] *Ibíd.*, p. 102.
[55] MÚGICA, F., Sobre la Existencia cristiana. "Introducción de Fernando Múgica, El pensamiento social de Leonardo Polo", Eunsa, Pamplona, 1996, p. 34.
[56] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 104.
[57] POLO, L., *Tener y dar, Estudios sobre la Encíclica 'Laborem Exercens'*, BAC, Madrid, 1987, p. 211.

subjetivos, probabilísticos y no evolutivos. Se podría entender como la expresión del sentido subjetivo (intencional) de la acción (presupuesto sin determinaciones posteriores). El énfasis que pone en el obrar individual y en la intencionalidad parecen indicar que le conducen a no lograr captar el nexo último de lo social, un nexo que es no individualista y no posibilista, de tal modo que la relación social en Weber acabaría entendiéndose como una acción social plural. Por tanto, su intento no formalista ni funcionalista de la relación social no acaba de alcanzar comprensión relacional de la sociedad. Esto se puede entender porque la relación intenta considerarla desde lo cognitivo, y aquí es donde Polo puede dar luz para entender que la relación social precisa un compromiso personal que haga de la relación algo real, no meramente lógico, ni una proyección cognoscitiva que anticipa probables conductas ajenas.

La sociología de Polo presenta un carácter relacional indudable. La acción es el primer elemento de la vida social. Pero no se autofunda, sino que tiene su soporte en la persona, que es el actor que deja de ser una noción funcional para pasar a ser una perspectiva formal con la que nos referimos a un ente real. Y así la relación adquiere realidad. En Polo el compromiso de la persona es neto. Por tanto, aporta a la visión de Weber el nexo último de lo social, que es la persona humana, en una comprensión de la sociedad dinámica y relacional como buscaba plantearla Weber[58].

5.3. Reparos de Polo ante el mito del progreso indefinido y la concepción de la Escuela de Desarrollo Organizacional (Laurence y Lorsch, Reddin y Blacke y Mouton).

El desarrollo organizacional es un movimiento que congrega a varios autores que intentan aplicar las ciencias del comportamiento humano a la administración. Surge alrededor de los 1960/62. Su propuesta está conformada por un complejo conjunto de ideas respecto de la organización, del hombre y del ambiente. Estos tres factores están orientados a lograr el crecimiento práctico y operacional de una teoría del comportamiento regida por el enfoque sistémico. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

Los modelos de desarrollo organizacional que introducen simultáneamente modificaciones estructurales y de comportamiento son modelos integrados y más complejos. Cada uno desarrolla conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son: el de Blake y

[58] Cfr. MÚGICA, F., Sobre la existencia cristiana. "Introducción de Fernando Múgica, El pensamiento social de Leonardo Polo", p. 39.

Mouton como pioneros de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional; el de Lawrence y Lorsch y Reddin con su teoría tridimensional de la eficacia. Estos modelos tienen unos supuestos más amplios que los anteriores, pero no dejan de ser modelos adaptativos centrados en las necesidades del entorno, de la eficacia y del progreso indefinido.

¿Qué cambios se pueden detectar en el contexto que conducen a replantearse cómo se tiene que desarrollar una empresa y, más aún, qué es la empresa y la tarea directiva en este nuevo contexto? El observar las rápidas e inesperadas transformaciones del ambiente organizacional, el aumento del tamaño de las organizaciones, hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento. La tecnología moderna requiere personas altamente especializadas y con competencias muy diferentes. Se visualizan cambios en la conducta de las personas en las empresas y así se puede hablar de un concepto de hombre más anclado en el conocimiento de sus requerimientos que son cambiantes y complejos. El poder está basado en la colaboración y en el conocimiento. Y en lo organizacional hay una perspectiva de trabajo más humano, más democrático y más en red que jerárquico.

Comienzan a darse lentamente la fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura. Los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones. El desarrollo organizacional pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, pues propone una teoría social del ámbito organizacional. El desarrollo organizacional solo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistemático en el estudio de las organizaciones.

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables. Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Así se considera prioritario el ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales. La segunda variable es que la organización toma en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales y nuevas expectativas. Tercero, en el grupo social se

consideran aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y conflictos. En el individuo resaltan las motivaciones, actitudes y necesidades. Se asume un concepto más conductual de la organización y se la describe como la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Se diferencia entre sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos, se habla del cambio y de la cultura organizacional y se establecen como parte del desarrollo tres tipos de cambio. Serán cambios evolutivos (organizaciones pioneras, de expansión, de reglamentación, de burocratización y de flexibilización), revolucionarios y sistemáticos.

El desarrollo organizacional surge como una crítica a las estructuras convencionales, principalmente al poder de quienes gestionan, cuyo estilo no considera a los empleados como personas, sino que genera altos índices de frustración, por la división del trabajo y la fragmentación de funciones que han impedido un compromiso más personal del empleado. También discute temas como la autoridad única o unidad de mando que restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de éste con la organización. Además, también se cuestionan las funciones permanentes tras ser designadas, porque suelen tornarse fijas e invariables. Por lo tanto, la propuesta del Desarrollo Organizacional es la de un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación, mediante el diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con la asistencia de un consultor facilitador y el uso de la teoría y la tecnología aplicadas al comportamiento, incluidas la acción y la investigación. Esto incluye los procesos de solución de problemas, los de renovación, la administración participativa, el desarrollo y fortalecimiento de equipos y la investigación-acción.

Sin embargo, hay tres cuestiones que querríamos destacar. En primer lugar, este modelo sigue atado a la demanda. En segundo lugar, mantiene un anclaje muy fuerte en una sociología que no parece del todo ajustada a la persona humana. En tercer lugar, tiene una perspectiva del desarrollo que quizá no está del todo integrada con el hacer humano innovante, sino más bien con un conjunto de cuestiones externas a la persona, asunto éste principalmente ligado a la idea de progreso, heredada de tres siglos de insistencia.

Sobre el primer aspecto Polo comenta: "Suscitar la demanda de un modo artificial desemboca en la sociedad de consumo; enfocar el desarrollo con vistas a esa meta es humanamente desolador. Crear oferta significa, en cambio, controlar la demanda; si la producción cuenta con la demanda asegurada, las grandes series se encauzan hacia las chucherías y la economía se convierte en una actividad humana trivial. Es ilusorio tratar de establecer la paz social sobre la base de la desmoralización del hombre, de la transformación del ciudadano en consumidor. Asimismo, el poner la iniciativa empresarial al servicio del consumo como una línea que se puede prolongar sin fin, desvirtúa la función

de la empresa. La empresa no puede aceptar ese juego, tiene que renunciar a ese tipo de ganancias"[59].

Sobre su anclaje sociológico, Polo explicaría: "El planteamiento clásico da razón de las interpretaciones estructuralistas o sistemáticas de la sociedad, que han estado de moda en las últimas décadas. La sociología correspondiente es más primaria que la sociología sistemática, porque el concepto de sistema total se sustituye con ventaja con el de plexo total, que es más flexible. A su vez, el concepto de subsistema se sustituye por criterios preferenciales de afinidad o de intensidad, pero siempre sin romper el plexo total y sin interpretarlo de acuerdo con los criterios válidos tan sólo para los subsistemas. El plexo, en definitiva, es privado y común a la vez; la comunidad requiere la comprensión por parte de todos y, por tanto, hay que educar a la gente: en otro caso, se la margina del plexo"[60]. Cada uno de los ciudadanos actúa en el plexo, conforme a su comprensión[61]. Aquí solamente nos interesaría agregar que siempre que se modifica una estructura hay que replantearse con qué se sustituye el plexo. Por eso "los defectos de organización social tienen su origen en las características complexivas del mundo humano. Un mundo humano deficientemente organizado desde el punto de vista medial propicia en el ciudadano un déficit de sentido jurídico normativo, pues la formalidad jurídica (la norma) es lo que pone en relación la sociedad con las acciones concretas"[62], porque cuando se omite fijar la atención en el plexo ante cambios, podríamos encontrarnos con la modificación del orden instrumental o de la historia, o de la tecnología, o de casi todos los temas de sociología estructurales o dinámicos. Lo que queda claro es que el orden práctico no se suscita de un modo caprichoso ni ideológico, sino que está regido por la naturaleza humana.

Sobre el tercer aspecto, trataremos de exponer qué plantea Polo sobre la idea de progreso, a la que evidentemente están ligadas muchas de las perspectivas que estos autores indican sobre el progreso, y luego intentaremos desarrollar lo que Polo afirma sobre el desarrollo de las organizaciones, inevitablemente unido al desarrollo del ser humano que interviene en ellas.

¿Qué es lo que significa la idea de progreso? ¿Qué ha causado esta idea? Polo explica que a partir de un momento se comienza a hablar de progreso. "Seguramente el primero que piensa la ley del progreso es Leibniz, a finales

---

[59] POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 333-334.

[60] *Ibíd.*, p. 333. Por consiguiente, la educación no es un mero subsistema de la organización social.

[61] La comprensión del orden práctico es un requisito del correcto ejercicio del trabajo subjetivo; su incomprensión es indicio de marginación. Los derechos que de aquí derivan son expuestos claramente en la *Laborem exercens* IV. Las nociones de empresario «directo» e «indirecto», formuladas en el n. 17 de la misma encíclica, son asimismo pertinentes al respecto. Más aún el plexo siempre existe, el punto es fijar la atención en él, y hacerlo de modo adecuado es decir externa e internamente y no en forma parcial.

[62] MÚGICA, F., *Sobre la Existencia cristiana. 'Introducción de Fernando Múgica, El pensamiento social de Leonardo Polo'*, 1996, p. 42. Y aclara que cuando dice "propicia", no hay que entenderlo en un sentido unidireccional causal. Esto es obvio si nos atenemos a la noción de circularidad.

del siglo XVII. Entonces Occidente empieza a pensar que se puede ir a más, es decir, que la marcha de la historia puede acelerarse y que esa aceleración abre perspectivas espléndidas que mejoran la situación del hombre. La idea de progreso cuaja. (…) veremos que esa idea está en nosotros; existe desde hace tres siglos"[63]. Los factores que señala Polo que favorecen que cuaje esta idea son dos, a saber:

"a) que el saber no se cultive en círculos apartados, sino que penetre en la sociedad hasta el punto de que la dinámica social esté impregnada por él. Si el saber puede aumentar -y está claro que donde más puede aumentar es en las nuevas ciencias- y si impregna la dinámica social, tenemos entonces un vector de futuro perfectamente diferenciado.

b) Así aparece un proyecto sugestivo: aplicando el saber podemos mejorar nuestras condiciones de vida, nuestra organización social y la situación de la humanidad. Mejoraremos en la medida en que descubramos saberes útiles, que puedan transformarse en procedimientos, en nuevas técnicas…

Esta idea se basa, por tanto, en una gran confianza en la ciencia moderna. No es extraño por eso que sea Leibniz quien esté en el centro de la primera gran elaboración de esta ciencia. Leibniz es incluso más importante que Newton, aunque en la polémica entre ambos, Newton ganó. Leibniz empezó a formular una idea que, por otra parte, Newton también señala en los Principia: se puede tener una interpretación técnica del mundo, cabe una interpretación mecánica del universo… Si hacemos del universo una gran máquina, podemos controlarlo, y controlamos también nuestra situación en él"[64].

La formulación que hace Leibniz puede interpretarse como un "un proceso indefinido de mejoras, que no acaba nunca y con el cual nos iremos librando de los males que nos han aquejado hasta el presente. El futuro es mejor que el pasado. Es el futurismo, la gran esperanza en el porvenir. Tenemos una ciencia cuyo desarrollo nos permitirá alcanzar inéditas conquistas que el hombre no ha hecho nunca"[65]. ¿Qué es lo que realmente ha sucedido? Polo indica que "si acudimos a los teóricos de la ciencia actuales, a los que están más de moda –Popper, Kuhn o Feyerabend– vemos que señalan una crisis: la ciencia no garantiza el cumplimiento de las esperanzas que se han puesto en ella"[66]. Por tanto, las esperanzas puestas en la ciencia han sido fallidas. Polo explica que según "los popperianos, la ciencia no garantiza que esté en condiciones de ayudar a resolver siempre los problemas que sobrevengan. Asimismo, el arte político se encuentra enrededado… No sabemos cómo se curan las enfermedades sociales. Es un balance profundamente pesimista, como si se hubiese agotado la gran veta dinámica que ha animado a la edad moderna"[67].

---

[63] Polo, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo,* p. 30 y agrega que "los romanos no tenían esa idea de progreso; tampoco los griegos, ni los egipcios, ni los chinos. Si recorremos esas culturas, vemos que la idea de progreso aparece sólo en Occidente".
[64] *Ibíd.*, p. 31.
[65] *Ibíd.*, p. 31.
[66] *Ibíd.*, p. 31.
[67] *Ibíd.*, p. 31.

La posmodernidad parece presentarnos las esperanzas de progreso debilitadas y que quizás lo que debamos hacer es "sobrevivir, aspirar a muy poco: nada de aventuras heroicas, contentémonos con un mediano pasar, seamos menos ambiciosos y así nos desengañaremos menos. Una postura tímida. El desplome postmoderno"[68].

Para Polo esto no es la última palabra o el diagnóstico completo de la situación, porque "si no sabemos que la filosofía es algo así como un triunfo que se ha ido adquiriendo a través de los siglos con un gran esfuerzo pensante, triunfando sobre planteamientos, conquistando aproximaciones a la verdad y encontrando en el camino grandes dificultades, mal podemos entender qué es estudiar filosofía. La verdad es esquiva, hay que conquistarla. Se encuentra y se oculta, se resiste a aparecer, pone sus condiciones, no es, por decirlo así, una mujer fácil"[69]. Por lo tanto, tal desplome posmoderno es un momento en el que la crisis es aguda, pero podemos rectificar.

Polo explica que, efectivamente, el hombre no tiene más remedio que ganarse la vida[70]. En occidente se subraya la conquista de la libertad, se busca ampliar esta libertad y su capacidad para que mediante el trabajo se logren cada vez aportaciones mejores. El hombre pretende la vida buena por medio del perfeccionamiento de su misma condición para lo cual trabaja. "Quizá el enfoque occidental ¡o japonés¡ del trabajo sea una hipertrofia, pero lo es de algo constitutivamente humano. El hombre es de suyo trabajador, creador de un mundo propio, habita en él sin necesidad de adaptarse al medio"[71]. Sin embargo, la conceptualización del trabajo todo este tiempo no ha sido extensiva de la misma forma que la libertad. Esto significa que la pretensión de mejorar el mundo para lograr un desarrollo a la altura de la libertad queda silenciada cuando no se entiende el trabajo humano y su relación con el desarrollo.

Ya se ha mencionado que el trabajo es una acción que aporta, añade, innova y transforma. Sin embargo, conviene ahondar más aún, porque quien trabaja es un ser libre, de tal manera que si la libertad implica un grado de apertura o imperfección, según la mayor o menor libertad con la que trabaje la persona, habrá un mayor o menor grado de perfección posible a lograr, pues –como ya explicamos– que el trabajo tiene un aspecto perfeccionador sobre la persona misma. El trabajo se presenta como una posibilidad en tanto que acción, como perfeccionadora del que actúa, es decir, que para que esto pueda afirmarse, el ser del hombre y la acción del trabajo tienen que estar vinculados en algo más fundamental que es su ser personal, porque, aunque sea una afirmación simple es precisa: quien trabaja es la persona, quien aporta[72], innova, añade[73] es la

[68] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 41.
[69] *Ibíd.*, p. 41.
[70] Cfr. POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 40.
[71] *Ibíd.*, p. 40. Vale la pena comprender esto en *Ibíd.*, p. 40, pues "ser moreno o rubio, más alto o más gordo según la dieta, con mayor capacidad pulmonar o más hematíes si se vive en la montaña, son diferencias secundarias, no específicas". Pero el trabajo es constitutivo del hombre.
[72] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 145.

persona misma. Por tanto, el trabajo se tiene que entender no desde la perspectiva de la producción, sino de la del ser personal. "La persona es lo más íntimo, la intimidad misma del hombre. El abrirse de la intimidad implica que en el mundo aparece lo que no existía antes en él, pues su origen es la persona. Esto significa que la persona está más allá del tener. Como origen de actos, los expande en la medida en que, como estricto *plus*, no se limita a incoarlos, sino que en ellos prosigue. Este instalarse en los actos que origina es lo que permite decir que el hombre es el existente. La persona añade y se añade, o lo que es igual, otorga operosamente. Esto, que es algo más que el interés y que, asimismo, supera el desinterés, se puede designar con la expresión agustiniana *ordo amoris*"[74]. Ahora bien, el hombre es el existente, pero no es una subsistencia consumada, y el entendimiento de esto otorga al ser humano la condición de creatura[75]. Polo afirma que el hombre es un sistema abierto que, en el tiempo, no alcanza nunca su equilibrio, tiende a más, está embarcado en el proyecto de sí mismo, la apertura originaria en el ser humano es originante del autodestino. Gracias a ésta es que el ser humano puede transformar la tierra y habitar el mundo; el sentido principal y causal del ser coexistente es la libertad, la persona es libre en su ser; o, como ser, es un ser libre. La libertad es, por tanto, la característica nuclear, la índole misma, del ser personal, de su coexistir. La persona exige apertura, que es apertura activa en la interioridad como un quien en el mundo. De manera que, implica el coexistir. Pero, en sentido estricto, significa proyecto y, como algo natural en este proyecto la persona aporta, y en este aportar es como la persona es restituida al mundo.

Polo afirma que el hombre es el "perfeccionador perfeccionable"[76], pues el ser humano se perfecciona perfeccionando; éste es un quién que se dona y crece de modo irrestricto. Por lo tanto, está en la naturaleza del hombre aportar, perfeccionar lo que le rodea a través de su trabajo y, al mismo tiempo, a sí mismo. Este aportar supone con anterioridad un tener. Para Polo lo rigurosamente característico de la naturaleza humana es el tener, pues explica que lo que tiene es superior a lo tenido. El tener está relacionado con el sentido subjetivo del trabajo y lo tenido es el trabajo objetivo. El hombre es una apertura y un ser racional, está en condiciones de apropiación. Son tres los niveles de pertenencia humana: la capacidad de tener según el hacer y según el cuerpo[77]; la capacidad de tener según su espíritu (lo racional)[78]; y la capacidad de tener una perfección intrínseca (un hábito)[79].

---

[73] *Ibíd.*, p. 230.
[74] Polo, L., *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, p. 250.
[75] De acuerdo con esto, si se prescinde de Dios, subsistencia significa radicalidad cerrada o consumada sin despliegue. Y además si bien la persona es lo más radical en el hombre, no es la máxima radicalidad. Si pensáramos que su subsistencia está consumada además equivaldría a suspender su consideración.
[76] POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 183.
[77] POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 197 y ss.
[78] *Ibíd.*, p. 209.
[79] Ibíd., p. 216, y POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 53.

A raíz de estas tres capacidades el ser humano adquiere inmanencia, es decir virtud, y a través de la capacidad del tener el ser humano ejerce la relación medio-fin, o sea, el tener en un nivel inferior, porque se procura en vistas de un fin superior. En este sentido, el trabajo debe estar subordinado a los fines más altos del hombre, pues el acto de trabajar se da en las mismas coordenadas de la inmanencia y las virtudes, de manera que trabajar es para el perfeccionamiento. Por eso Polo explica que "el trabajo guarda una conexión intrínseca con la ética, en cuanto que lo ejerce una persona; el trabajo de suyo, *in fieri*, es un tema moral, no sólo su retribución. El sentido subjetivo del trabajo comporta que el verdadero capital es el capital humano. Ejercer un trabajo es constituirse en colaborador, no sólo en contratado… Cualquier interpretación del trabajo que no tenga en cuenta sus dimensiones humanas intrínsecas es unilateral, puesto que omite el sentido subjetivo del trabajo. Y como mucha gente sigue cerrada a estas posibilidades por estar en situación de subdesarrollo, hay que impulsar el desarrollo"[80].

Esto debe llevarnos a la explicación del por qué trabaja una persona. Siguiendo a Juan Antonio Pérez López, cabe indicar que hay tres tipos de motivos por los cuales el hombre trabaja: motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. El primer motivo –el extrínseco–, supone trabajar por el mero producto, utilidad, rentabilidad, fama, honor, recompensa, etc., de forma que el trabajo recae sobre lo meramente externo y ajeno al hombre generando una inmanencia de grado cero, pues se renuncia al ámbito de la capacidad del tener en términos de inmanencia. El segundo, el intrínseco, se refiere a trabajar por el mero gusto de hacerlo, en un sentido personal, a realizarlo por el gusto de llevar a cabo la actividad y el gozo sobre lo que se está trabajando. De ese modo se beneficia de manera directa la misma persona que lo realiza. En este sentido, trabajar es aportar el sí mismo en el quehacer y, la retribución que garantiza es la mejora de sí mismo. En cuanto a la última motivación, la trascendente, ésta significa trabajar teniendo en cuenta las consecuencias y resultados que produce la acción propia en otras personas distintas a uno mismo. Aquí se trata de servir, de manera que el propio trabajo sea la personalización de quienes nos rodean, es decir, es el aportar mismo; es el sentido de la donación de la persona al otro, en pro del bien común.

En este contexto, o se toma en serio que el hombre es un ser perfectible, o hay que admitir que "el funcionamiento desvencijado de la sociedad es inevitable"[81]. Cuando el hombre cae en el olvido de quién es, en la pérdida de la persona como apertura que posee y que da, es decir, como subsistencia y como libertad, está en una crisis. Esta crisis de la persona como capacidad de tener y aportar trasgrede lo límites de ella misma, de manera que, al final el hombre se siente solo e inútil. Pero, ¿por qué se siente inútil? Pues porque ha olvidado que le ha sido encomendado el someter la tierra mediante su trabajo.

Si a veces se habla de período de «aceleración» en la vida económica y en la civilización de la humanidad o de las naciones, uniendo estas «aceleraciones»

[80] POLO, L., *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, p. 33.
[81] POLO, L., *Quien es el hombre*, p. 125.

al progreso de la ciencia y de la técnica, y especialmente a los descubrimientos decisivos para la vida socio-económica, se puede decir al mismo tiempo que ninguna de estas «aceleraciones» supera el contenido esencial de lo indicado en ese antiquísimo texto bíblico. Haciéndose –mediante su trabajo– cada vez más dueño de la tierra y confirmando todavía –mediante el trabajo– su dominio sobre el mundo visible, el hombre en cada caso y en cada fase de este proceso se coloca en la línea del plan original del Creador, lo cual está necesaria e indisolublemente unido al hecho de que el hombre ha sido creado –varón y mujer– «a imagen de Dios». Este proceso es, al mismo tiempo, universal: abarca a todos los hombres, a cada generación, a cada fase del desarrollo económico y cultural, y a la vez es un proceso que se actúa en cada hombre, en cada sujeto humano consciente. Todos y cada uno están comprendidos en él con temporáneamente. Todos y cada uno, en una justa medida y en un número incalculable de formas, toman parte en este gigantesco proceso, mediante el cual el hombre «somete la tierra» con su trabajo[82].

Marx concede al trabajo humano transformador un estatuto global que no le corresponde, porque el trabajo humano es antecedido por el pensar. La transformación de lo otro es una secuela, una consecuencia, una aplicación, una ejecución, pero no es la entraña viva del trabajo[83].

Entonces qué *praxis* es la que conviene al trabajo; cuál puede renovar a la persona; aquella que permite al ser personal disponer de su libertad, es decir, que el hombre alcance el sentido trascendente de su existencia, de tal manera que, el trabajar en su totalidad es una actividad perfectiva en el ejercicio mismo, haciendo que el fin quede instalado en la persona a modo de pretérito perfecto[84]. La *praxis* es inmanencia y, posibilita el trascender.

Por otra parte, no se debe caer en el error de pensar que el producto del trabajo no da beneficios al hombre. El sentido objetivo del trabajo tiene como fin el habitar el mundo y posibilitar la cultura –como hemos dicho–; tiene una finalidad objetiva externa buena para el ser personal. También el aspecto subjetivo, pues no podemos confrontar uno y otro, ya que, en la acción del producir se da lo producido; se trata de un binomio, o por decirlo de otra manera, el trabajo es tan dual como lo es la persona humana; el trabajo durante el ejercicio fluye en dos sentidos hacia la inmanencia de la persona y hacia la construcción del mundo, de manera que este ejercicio es *praxis* y *kínesis*, dentro y fuera, inmanencia y mundo[85].

---

[82] Cfr. *Laborem Exercens*, II, 1981.

[83] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 60-61.

[84] Cfr. POLO, L., *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, pp. 288. Y lo explica así, "Cierto que posibilitando nuevas acciones, el hombre se abre más allá de cualquier coyuntura pretérita. Pero esto no significa que haya en este plano una novación entera, porque las posibilidades ulteriores se abren desde lo inesquivable. El hombre no es capaz con su actuar de escapar completamente (revolucionariamente) del pasado; sus posibilidades son en cualquier momento, insuperablemente finitas, precisamente porqué han de ser hechas desde la condensación del horizonte de posibilidades efectuadas. Las nuevas posibilidades sólo pueden ser vislumbradas si se hace pie en la situación epocal insaturable".

[85] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 357.

El trabajo ha de ser procurador de la dignidad de la persona. Si se afirma que el trabajo es un mero factor de producción o un instrumento al servicio del capital, lesiona la dignidad de la persona, pues es esencial a la antropología humana y a su dimensión social, en cuanto engrandece al que trabaja y se convierte en un servicio a la sociedad; está por encima del capital; no cabe subordinarlo a éste. Mediante el trabajo, la persona se inserta en la vida social más amplia y participa en ella, creando una comunidad de personas, de intereses, de vida[86].

Ahora bien, no se puede mantener la idea de que la persona es individualidad, puesto que el individualismo no es el antídoto de la homogeneidad, pensando que el interés social es algo que quita libertad. El individuo no puede seguir el juego de la prioridad del sí mismo; esta herencia que viene de la Ilustración afirma la identidad en oposición al otro, deja el trago amargo de la indiferencia por la persona, lo cual es uno de los más grandes errores en la conformación de las empresas. Por el contrario, el eje de la empresa gira sobre los hombres, pues interesan sus aspiraciones que recaen en el sentido de la motivación intrínseca del trabajo y se manifiestan en objetivos comunitarios: "como somos interdependientes, se es responsable de los demás"[87], lo cual contiene la motivación trascendente.

Polo afirma que el hombre tiende a la dignidad y no puede prescindir de ella ni de su ascenso. Cuando la dignidad humana está en entredicho, hay que poner remedio[88], urge promoverla; no hay que olvidar que ésta es el fundamento de los derechos humanos, de manera que promover el trabajo como dignificación es promover el desarrollo social[89].

La idea de que el trabajo es una de las múltiples imperfecciones del hombre y que a pesar de esto, el hombre está arrojado a él, nos condujo a reflexionar sobre la importancia del trabajo en la persona humana y su autorrealización como vía para alcanzar el desarrollo humano. De aquí surgieron varios interrogantes, una de las cuales ha guiado nuestra especulación: ¿cuándo sucedió la transformación de la concepción del trabajo que produjo una fractura entre la persona y su realización? Las respuestas se enraízan en el individualismo económico, el utilitarismo y el pensamiento libertario, que contribuyeron a deformar la idea de trabajo, justicia, bienestar y felicidad y alteraron el ideal de la dignidad de la persona que cedió terreno al

---

[86] Cfr. Juan Pablo II, *Encíclica Laborem Exercens*, 1981.

[87] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 451

[88] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, dice textualmente: "El signo de nuestro existir, su destino, o como se le quiera llamar, es el reforzamiento de la dignidad de la persona. La evolución es como una preparación para la aparición del ser espiritual". p. 28.

[89] Cfr. p. 28. *Filosofía y Economía*, p. 371 y 367 "El hombre es un ser productivo, y sus componentes más importantes están implicados en la producción; por lo tanto, la producción permite el desarrollo de la inteligencia, de la voluntad y de la imaginación, siempre que estén bien coordinadas. Si no lo están, entonces empeoran. Un mundo es más humano si mejora la organización del trabajo. Mejorar la organización del trabajo es, ante todo, no desarticular su división, y después, a medida que ese defecto se va superando, alcanzar una nueva meta: que cada actor emplee más los factores aludidos".

individualismo. En otro orden de cosas, hay que indicar que las ideas marxistas tampoco contribuyen a la solución de la problemática planteada, porque los fines de la colectividad se ubican por encima de la persona humana.

A partir de las ideas polianas nos planteamos un retorno a la persona que trabaja. De manera que el ser humano pretende la vida buena mediante el perfeccionamiento de su misma condición, para lo cual tiene como necesidad de primer orden sobrevivir, y para ello trabaja. Como quien trabaja es la persona, quien es capaz de aportar, innovar y añadir es la persona misma. En este sentido, se tendría que la persona es subsistencia, mas no radicalidad consumada, y la subsistencia es intimidad es de un quién que es el hombre; por tanto, lo radical del hombre es ser persona. De acuerdo con lo anterior, si se prescinde de Dios, la subsistencia significa radicalidad cerrada o consumada, lo que equivale a ignorar que la persona humana es un quién.

Como se dijo, el sentido principal y causal del ser coexistente es la libertad que es la característica nuclear del ser personal, de su coexistir. En este coexistir, la persona aporta, y así es restituida al mundo; el ser humano se perfecciona perfeccionando; es un quién que se dona y crece de modo irrestricto. Por lo tanto, está en la naturaleza del hombre aportar, perfeccionar lo que le rodea a través de su trabajo y, al mismo tiempo a sí mismo. Ahora bien, el trabajo, según Polo, debe subordinarse a los fines más altos del hombre, pues el acto de trabajar se da en las mismas coordenadas de la inmanencia y las virtudes, de manera que trabajar sea en pro del perfeccionamiento.

Para lograr el desarrollo humano a través del trabajo es necesario profundizar en las motivaciones intrínseca y trascendente, es decir, aportar en uno mismo y en la donación de la persona al otro en pro del bien común, la solidaridad y la subsidiaridad. En este sentido, el trabajo es un medio para el verdadero fin; medio con el que la persona se perfecciona a sí misma. Urge, por lo tanto, dejar de concebir que el valor del trabajo se mide sólo por sus resultados, es decir, es necesario superar lo sostenido por las corrientes utilitarista, liberal y socialista, que dejan de lado a la persona humana cuando conciben el trabajo como un fin en sí mismo[90]. El trabajo conviene en cuando permite renovar a la persona, es decir, que el ser personal disponga de su libertad y a través de ella alcance la trascendencia. En el sentido cristiano el trabajo es aquello con que la persona humana se dignifica.

Entonces, para lograr el desarrollo humano debemos hacer hincapié en un trabajo que promueva la libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana donde no tengan cabida la discriminación y la pobreza; que ponga en el centro de la discusión al hombre, entendido como persona humana y no como individuo. Por lo tanto, podemos trabajar sobre todos los temas vinculados al desarrollo organizacional, pero si se omite dar prioridad al desarrollo de las personas en las organizaciones en lo que a sus virtudes respecta, muy difícilmente esa empresa tendrá un desarrollo sostenible.

[90] Tal como se plantea al explicar el radical humano del resultado. Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 262-269.

5.4. Revisión poliana del método analítico del Enfoque Cuantitativo-matemático

La teoría matemática o Enfoque Cuantitativo en el *Management* viene acompañada de una búsqueda que aún no ha encontrado respuesta en una visión humana y libre de la acción humana en las organizaciones.

Sin duda que la aplicación de técnicas cuantitativas para la toma de decisiones puede brindar más datos y ayudar a mejorar algunas decisiones, pero es relevante no olvidar que hay múltiples factores que no son cuantificables. Se incluyen también aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora. En general, estos modelos han llegado a absolutizar la información que brindan estos datos y olvidar la realidad de la organización como interrelación de personas.

El Enfoque Cuantitativo tiene su origen en la aplicación de los desarrollos estadísticos y matemáticos para la solución de problemas de planeamiento y logísticos en los Estados Unidos, durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Un de sus aportes ha sido la teoría de los juegos; posteriormente se desarrolló la teoría estadística de la decisión, el estudio del proceso decisorio por H. Simon, la existencia de decisiones programables, el desarrollo de computadores, las decisiones programables y no programables. La aplicación de las técnicas de Investigación Operativa, la teoría de las colas, la Teoría de los grafos (Pert, CPM, etc.), Programación lineal, etc.

¿Qué evaluación crítica puede hacerse a la Teoría matemática? En primer lugar es aplicable a problemas específicos, no a cuestiones globales, pues intenta la total cuantificación de los problemas administrativos, que puede ser muy adecuada para niveles operativos, pero no tanto para niveles altos de la organización. Pone énfasis en modelos y en los objetivos. Además, incorpora en un solo análisis todas las variables, e intenta cuantificar las variables hasta donde sea posible.

Ahora bien, muchos problemas son demasiado amplios para ser resueltos con técnicas analíticas, aunque ayude la tecnología. Los defensores de esta teoría argumentan que la administración, la planeación y la toma de decisiones son procesos lógicos que pueden expresarse en términos de símbolos y relaciones matemáticas.

La unilateralidad que tiene esta escuela, y su tendencia a la simplificación de los múltiples factores de la empresa, le hace acreedora de bastantes limitaciones. Sin duda puede brindar algunas perspectivas con la información que aporta, pero como una variable más de otras muchas. La simplificación de los modelos, y el deseo de certeza de la modernidad ha llevado a plantear el problema económico desde una perspectiva epistemológica, que ha suscitado serias dificultades y contradicciones. Se omite la visión integral de las variables y se absoluticen sus datos.

Martínez Echevarría alude a la cuestión de fondo sobre la que ya hemos explicado la postura de Polo, pues afirma que “en todas las matematizaciones

de la economía, después de la acción todo permanece igual: ni el mundo, ni las riquezas, ni el conocimiento, ni los agentes quedan afectados por la acción. No hay memoria ni de aciertos ni de errores. Esto es así porque solo bajo esa perspectiva todo individuo puede siempre maximizar su utilidad y mantener constante su interés. En ese marco, la libertad solo puede entenderse como indiferencia de los individuos frente a opciones meramente pensadas, sin existencia real"[91].

5.5. VISIÓN POLIANA DE LOS SISTEMAS Y TEORÍA DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

La teoría de sistemas fue enunciada por Bertalanffy a principios de la década de 1930. Recién acabada la II Guerra Mundial integró otros estudios de la matemática, la fisiología, la sociología y la psicología para evolucionar hacia aplicaciones en nuevos ámbitos y disciplinas, entre ellas la administración, de tal manera que la organización es considerada como un sistema compuesto por subunidades o subsistemas que interactúan en forma permanente y son mutuamente dependientes.

De este modo, cada organización debe ser considerada como un sistema socio-técnico compuesto por subsistemas que serían los siguientes: a) El subsistema de tecnología y de proceso: las tareas básicas y funciones específicas que desarrolla la organización, a lo que se agregan las maquinarias, herramientas o recursos tecnológicos que le permiten llevar a cabo sus actividades. b) El subsistema administrativo y de estructura: organización formal, departamentos, divisiones, reglas y políticas, el sistema de autoridad, relaciones de dependencia, control y el diseño y la descripción de roles. c) El subsistema personal: los individuos que desarrollan las tareas, sus características personales, capacidades, aptitudes, valores, objetivos y percepciones propias. d) El subsistema informal: el de de la interrelación de los individuos con la organización y el sistema formal, las normas de comportamientos no escritos, etc.

¿Qué concepto de empresa tiene la Teoría de Sistemas? Las empresas son consideradas sistemas abiertos que interactúan con su entorno o contexto. Cada nueva fuerza que actúa sobre la organización debe ser decodificada por el gerente como información, con lo que se genera el proceso denominado 'retroalimentación' o *feedback*. Dentro de la teoría de sistemas hay algunos elementos distintivos. 1º) En primer lugar se entiende que los sistemas existen dentro de sistemas de un orden superior (hay sistemas y subsistemas). 2º) Son abiertos: cada sistema recibe y descarga cosas en otros sistemas y dependen de su estructura. 3º) Plantea una mirada holística. Se puede describir el holismo explicando que las totalidades son mayores que la suma de sus partes. Las partes, al ser reunidas para constituir una unidad funcional mayor, desarrollan cualidades que no poseen aisladamente.

---

[91] MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., "Cuando la matemáticas suplantan la economía", *Cuaderno de Empresa y Humanismo*, 125, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 97.

Se lo describe principalmente como un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Esto se denomina "Emergente Sistémico". Tiene un propósito u objetivo, pues todo sistema tiene uno o varios objetivos. Se habla de globalidad o totalidad porque se entiende que todo sistema es orgánico, es decir, que un cambio en una de las unidades del sistema probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de éste. Resulta interesante el enfoque sistémico en cuanto que se lo considera abierto y, por lo tanto, en interacción dual constante con el ambiente. Tiene capacidad de crecimiento y compite con otros sistemas abiertos. Por lo tanto, no es un comportamiento organizacional determinista, sino probabilístico en el que hay una interdependencia que se da entre las partes, se busca la homeostasis o "estado de equilibrio" (unidireccionalidad y progreso con respecto con al fin), siempre tiene una frontera o límite el propio sistema y tiene capacidad para modificar sus estructuras básicas. Tiene un carácter integrador y abstracto y se da un efecto de sinergia en las organizaciones como sistemas abiertos. El hombre es considerado como aquel que asume funciones o roles. Como "hombre funcional" asume el protagonismo.

Sobre esta escuela hay algunas cuestiones que parece pertinente aclarar para comprender algunas limitaciones que tiene en sus planteamientos.

El primer punto que nos interesaría comentar es qué entiende Polo por "hombre funcional", o sociedad funcional. La sociología de Polo presenta un carácter *relacional* indudable. Una vez visto que la acción, que es el primer elemento de la vida social, no se autofunda, sino que tiene su soporte en la persona, 'el actor', deja de ser una noción funcional para pasar a ser una perspectiva formal con la que nos referimos a un ente real y a la vez, la relación 'adquiere realidad'. Una funcionalidad social puramente empírica sería aquélla que se basase únicamente en la existencia de problemas o necesidades, que son afrontados mediante oportunidades que, en la medida que se entrelazan, constituyen un plexo medial disponible. Normalmente ese plexo funciona sobre la base de un conectivo. Pongamos por caso el plexo de la economía, cuyo papel es máximamente relevante en nuestro mundo y al que el Prof. Polo ha dedicado muchas páginas[92].

La economía funciona sobre la base de un conectivo que es la asignación de precios y de recursos[93], de forma que las leyes económicas se cumplen precisamente en dicha asignación. La pregunta que podríamos hacernos es si, por ejemplo, las leyes de la economía podrían otorgar consistencia funcional a una empresa o a una sociedad. Y concluimos que no, pues "la economía enseña a un tomador de decisiones los objetivos no compatibles, en una situación dada, con una determinada asignación de recursos. Queda pendiente la valoración de los objetivos, sin la cual no tienen carácter social... Aunque versa sobre la compatibilidad de alternativas, la economía sólo dice cuál es la mejor manera de asignar recursos partiendo de la existencia de objetivos. Con esto,

[92] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, pp. 81-86.
[93] *Ibíd.*, p. 86.

como es claro, no se resuelve el problema de la consistencia social. El economista, en cuanto que tal, no propone objetivos. El que propone objetivos es el ser humano. La economía no es una ciencia de objetivos, sino de prerrequisitos"[94]. La economía, en suma, en tanto que estudia leyes alternativas, debe remitirse a la ética, pues, en definitiva, no es la ciencia económica la que pone la alternativa, sino el ser humano.

Entonces, si lo que buscamos es tratar de responder al problema de la consistencia social en términos económicos, estaríamos intentando resolver la cuestión de la funcionalidad social en términos empíricos, con todos los efectos perversos que esto acarrea. Cuando la racionalidad que se aplica es excesivamente parcial, no logra ser capaz de afrontar de un modo unitario y coherente los objetivos sociales que son valiosos. Estos efectos, desconocidos a veces, y que dañan se podrían entender como la reacción de la sociedad frente a ese déficit de racionalidad. Por eso, en última instancia, "todo el régimen funcional de una sociedad depende, en definitiva, del carácter ético de las decisiones. Uno no se puede quitar la ética de encima de ninguna manera, precisamente porque existen alternativas"[95].

Y, en segundo lugar, conviene remarcar que es reductivo hablar de sistemas abiertos y no de sistemas libres. Polo indica que si "el hombre es esencia porque el primer beneficiario o la principal víctima de su actuación es él mismo: es un sistema dinámico dotado de un intrínseco *feedback*; un ser cibernético. Esto también es exclusivo del hombre, ningún animal dispone esencialmente. La consideración de la esencia nos acerca a la irreductibilidad de la persona"[96]. Polo ha aplicado el enfoque de sistemas al tema del cuerpo humano porque no es posible tratarlo analíticamente, también el método se ha aplicado a cuestiones ecológicas y en sociología; sin embargo Polo advierte que "han de evitarse dos posturas extremas. Primero: suponer que cualquier sistema es autosuficiente. Segundo: no admitir los sistemas reales. El primer error conduce a no percibir la diferencia esencial entre tipos de sistemas; por ejemplo, sistemas homeostáticos o cerrados (que no aprenden), los sistemas abiertos (que mejoran al interactuar con otros), y los libres (que son los estrictamente cibernéticos: susceptibles de aprendizaje positivo o negativo)"[97].

Cuando se omite la precedente distinción se puede comprender el segundo error destacado por Polo, que "surge precisamente de la univocidad con que se usa la noción de sistema, lo que lleva también a considerar la homeostasis, que es el sistema más pobre, como cumbre de la teoría"[98]. Teniendo en cuenta que "admitir que existen sistemas reales no obliga a sostener que se conocen exhaustivamente, sino tan sólo a la esperanza racional en la congruencia de los factores no admitidos u omitidos. La dimensión heurística de este método estriba en que, al formar parte de sistemas, los factores son relevantes; de

[94] *Ibíd.*, p. 86.
[95] *Ibíd.*, p. 95
[96] POLO, L., Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos, Aedos, Madrid, 1997, p. 84.
[97] POLO, L., "La cibernética como lógica de la vida", *Studia Poliana*, 4, 2002, p. 17.
[98] *Ibíd.*, p. 17.

manera que descubrir su carácter sistémico equivale a desvelar su importancia real, con la que se enriquece la comprensión de los factores anteriormente advertidos. En rigor, la noción de sistema es eminentemente crítica: deshace los reduccionismos de la interpretación analítica de la realidad"[99]. Polo aclara que la crítica no es negativa, sino que conviene mencionarla para no desconocer las diferencias entre los sistemas[100]. Polo explica que cuando se aplica al ser humano la teoría de sistemas, a veces se emplea para fines organizativos, pero siempre acarrea una mirada reductiva de la complejidad de variables que hay en el ser humano, porque "el hombre es sumamente complejo"[101]. Polo distingue – siguiendo como indicamos más arriba a Pérez López– tres tipos de sistemas:

a) *Los sistemas cerrados* son aquellos que tienen sólo una situación de equilibrio; por tanto, son capaces de reaccionar al estímulo de manera que se recupere el equilibrio. Son los sistemas que estudia la mecánica.

b) *Los sistemas abiertos* son aquellos que son capaces de aprender y, por tanto, tienen más de una situación de equilibrio, pues su aprendizaje tiene un sentido ascendente. Todas las situaciones de equilibrio son correctas, pero unas son mejores que otras. Un caso especial de sistema abierto es la evolución.

c) *Los sistemas libres* son aquellos susceptibles de aprendizaje positivo y negativo.

El sistema libre es el más complejo: es el sistema formado, en primer lugar, por cada uno de nosotros; y en segundo lugar y de una manera consecutiva, por organizaciones o sociedades humanas. Las personas libres, capaces de aprendizaje positivo (virtudes) y negativo (vicios), interaccionan para constituir sociedades: y eso quiere decir que el hombre no es simplemente individuo de la especie y que tampoco agota la especie. Por eso, la pluralidad de sujetos, de personas, interactuando, forman sociedades (o empresas). Las sociedades (o empresas) también son sistemas libres, susceptibles de mejorar o de empeorar, de decadencia o prosperidad"[102].

Lo que interesa es comprender que estos tres tipos de sistemas no son excluyentes, sino que en el ser humano se dan los tres. Por lo tanto, si admitimos estos tres sistemas, sería erróneo encerrar al hombre en uno sólo de ellos o en dos de ellos, por ejemplo como sistema abierto. Por eso Polo explica que "si nos limitáramos a considerar al hombre como un sistema cerrado o un sistema abierto, pero no como un sistema libre, habría muchas dimensiones del ser humano que no entenderíamos. Formularíamos una antropología reduccionista, que confundiría al hombre con el animal o con un ser simplemente natural o físico. Para evitar reduccionismos es menester

[99] *Ibíd.*, p. 17

[100] Sobre este tema Polo lo ha desarrollado en varias de sus publicaciones. *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*. También en *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos* y también en *Antropología de la acción directiva.*

[101] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, pp. 110-111.

[102] *Ibíd.*, p. 110.

justamente introducir la capacidad de aprender, de ejecutar acciones diferentes, y admitir la alternativa virtud-vicio"[103].

La complejidad del hombre se ha de tener en cuenta. La ética es una ciencia filosófica acerca del hombre que Polo describe como "la ciencia que considera el hombre como sistema libre"[104]. Por lo explicado podemos entender que la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones ha de tener en cuenta, la complejidad del hombre, los tres tipos de sistemas, y que la funcionalidad de la persona depende de la ética.

5.6. AMPLITUD DE LA VISIÓN POLIANA DE LA EMPRESA FRENTE A LA POLARIZACIÓN DEL ENFOQUE DEL MANAGEMENT ESTRATÉGICO (H. MINZTBERG)

En este punto hacemos una inflexión en el curso de la descripción de los autores y Escuelas de *Management*. Si bien los autores mencionados profundizando en sus perspectivas y planteamientos, querríamos marcar que hasta los años 60/70 se presentaron visiones distintas que tratan de explicar las organizaciones o aspectos de ella y su funcionamiento desde enfoques determinados: el énfasis puede estar en la coordinación, en la estructura, en la definición de los objetivos, en la consecución de los mismos, en las características temporales del entorno, en el desarrollo del grupo humano, en la propia acción social, etc. Pero desde los años ´70 el foco se pone en el *Management* Estratégico, no en el *Management* General, de tal modo que –aunque con sesgos unilaterales– la bibliografía que surgió fue claramente enfocada a este aspecto de la empresa. Lo mismo sucedió en los ´80: se ponía énfasis en la estrategia como vinculada con alguna parte de la organización que ya habían señalado los clásicos. En los ´90 se puede hablar de cierta visión algo más amplia sobre la variedad de aspectos que se tenían en cuenta, pero los autores siempre se ceñían a las directrices generales de los aportes de los clásicos. Actualmente nos encontramos con un campo muy dinámico y complejo. Por estas razones las primeras escuelas que surgen del *Management* Estratégico, ancladas en las nociones de 'directivo' y 'empresa' planteadas por los clásicos, son más fáciles de identificar, y las siguientes escuelas que surgen constituyen un entramado interdisciplinario lleno de matices.

Para poder presentar una síntesis de este enfoque nos valdremos de lo que Mintzberg expone en su libro *Safari a la estrategia*. *Una visita guiada a través del management estratégico*[105], y que hemos incorporado en el Anexo I. Mintzberg tiene la capacidad para describir los distintos enfoques que plantean numerosos y conocidos autores de esta parcela del *Management*. Finalmente, él presenta un enfoque que busca vincular todos los que existen hasta el momento que escribe, con mayor o menor aceptación. Lo que es innegable es su aporte a

[103] *Ibíd.*, pp. 110-111.
[104] *Ibíd.*, p. 111.
[105] MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J., *Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico*, Ed. Granica, Madrid, 1999.

una visión de múltiples vertientes en la Estrategia Empresarial. En sus escritos, como es esperable, expresa qué tareas competen al directivo y a las empresas en la sociedad según la estrategia que adopten.

Mintzberg, de modo similar a la mayoría de los autores de *Management*, apuntala sus postulados en estudios de campo. Sostiene que el trabajo directivo no está vinculado con actividades y funciones normativas, cuestionando así que la visión clásica ha cambiado[106], porque critica la validez y utilidad de las funciones clásicas que planteó Fayol. En una de sus publicaciones las desautoriza por su falta de vigencia[107] y también explica que considerar al directivo como un solo tomador de decisiones o motivador de subordinados dificulta comprender la complejidad de la tarea[108]. En un trabajo que realiza en 1975[109] en el que intenta explicar el comportamiento de los directivos analizando la utilización de su tiempo. Concluye en la descripción de cuatro 'mitos'[110], e intenta demostrar que según sus estudios empíricos la realidad muestra que los directivos trabajan muy pegados a lo inmediato, con importantes presiones del trabajo diario, y que esto les conduce a llevar a cabo tareas superficiales. De hecho, caracteriza el trabajo directivo con la comunicación verbal, la inmediatez y la fragmentación.

Mintzberg enfatiza en sus planteamientos la autoridad formal que reciben los directivos y que tienen sobre alguna unidad organizativa, y que de allí procede el estatus que les conduce a tener distintas relaciones interpersonales y acceder a la información. La información es la que capacita a los directivos a tomar las decisiones y a establecer las estrategias en sus unidades. Mintzberg, según las tareas que realizan los directivos elabora una descripción de roles (o

---

[106] Su obra más significativa e influyente en la visión del empresario o del directivo es "*La maturaleza del trabajo directivo*", MINTZBERG, H., *The nature of Managerial work*. New York. Harper & Row, 1973. Los estudios de campo han estado dirigidos en todos los casos a directivos de la máxima jerarquía y en números bastante acotados, además eran directivos 'exitosos'.

[107] Cfr. MINTZBERG, H., "*Managerial work: analysis from observation*", Management Science, 18, 1971, pp. 87-110. La descripción de Fayol de los 50 años de trabajo gerencial ya no es de utilidad para nosotros

[108] Cfr. MINTZBERG, H., *The nature of Managerial work*.

[109] Cfr. MINTZBERG, H., "The manager´s job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, 53(4), 1975, pp. 49-61. Reprinted March-April 1990, pp. 163-176.

[110] Los cuatro mitos refieren a: 1) El directivo es un planificador reflexivo y sistemático. Y lo hechos demuestran que los directivos trabajan a un ritmo incesante, sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, están fuertemente orientadas hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas. 2) El directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones con regularidad. Hechos: además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones y el procesar información "blanda" que enlaza la organización con su entorno. 3) El alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección. Él concluye que los directivos prefieren los medios orales; es decir, llamadas telefónicas y reuniones. 4) La dirección es, o por lo menos se está convirtiendo más rápidamente en, una ciencia y una profesión. Y él asevera que los programas de los directivos –programar el tiempo, procesar información, tomar decisiones y así sucesivamente– permanecen profundamente encerrados en sus cerebros.

conjuntos organizados de comportamientos), identificados con su posición jerárquica. Los roles que plantea Mintzberg son una clasificación que proviene de un agrupamiento arbitrario pero bastante lógico. Habla de tres tipos de roles: a) Los que provienen de la estructura formal, los primeros refieren a los roles interpersonales: *figura destacada* (el gerente como símbolo representativo de la empresa); *líder* (el gerente motiva, dirige, capacita, alienta, reprende, sanciona, estimula, etc.) y *enlace* (establece las relaciones fuera de su área o sector. Crea una red de contactos). b) Los de información: *monitor* (implica el examen del ambiente para reunir la información necesaria para realizar su función); *portavoz* (representa a la organización ante terceros) y *difusor* (consiste en dar información importante externa o de otros subordinados hacia el interior de la organización). c) Los vinculados a la toma de decisiones: *empresario* (implica la búsqueda, iniciación, y supervisión de nuevos proyectos que tiendan a mejorar la performance de la organización); *manejo de las turbulencias* (clave para solucionar problemas. El gerente enfrenta a menudo situaciones no previstas que debe resolver); *asignador de recursos* (debe asignar eficientemente los recursos: humanos, técnicos, monetarios, etc.) y *negociador* (debe negociar con otras organizaciones o bien internamente con otras áreas como por ejemplo empresa proveedoras o representantes gremiales).

Para él estos roles forman una unidad, y según las circunstancias y la persona se le dará más espacio a uno u otro rol. El conocimiento de su trabajo se vincula con la eficiencia en la realización y el rendimiento de un directivo estará vinculado con el modo de manejar los múltiples dilemas y presiones que se presentan. Expresa que la finalidad y la fundamentación del resultado tiene como "objetivo desarrollar una descripción del trabajo que tenga sentido para aquellos que creen que la gestión puede ser abordada como una ciencia… se basa exclusivamente en la evidencia de estudios empíricos del trabajo gerencial"[111].

En la misma línea de Mintzberg, se encuentran varios autores como Wrapp[112]. Este autor se centra en que las características comunes de los ejecutivos son cinco habilidades o talentos. Lau, Newman y Broedling[113] usaron el modelo de Mintzberg para una importante investigación y encontraron que sólo cuatro factores describen la actividad del empresario; liderazgo y supervisión, recopilación y difusión de información, resolución de problemas técnicos y toma de decisiones ejecutivas –planificación– y

[111] MINTZBERG, H., *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973, p. 4. Traducción propia.

[112] WRAPP, H.E., "Good managers don't make policy decisions", *Management Today*, New York, 1967. Las habilidades que destaca son: 1) información completa sobre las decisiones que se toman en los diversos niveles organizacionales para tener un network de información; 2) identificar y limitar los temas significativos para concentrarse en ellos; 3) intervenir sólo cuando sea necesario, sino es preferible que cada persona tenga delegada su posibilidad de decidir; 4) dar a la organización un sentido de dirección con objetivos abiertos; y 5) manejarse con el network para identificar oportunidades, y cuestiones a resolver operativas o decisionales.

[113] Lau, A., NEWMAN, A.R. & BROEDLING, L.A., "The nature of managerial work in the public sector", *Public Management Forum*, 19, 1980, pp. 513-521.

asignación de recursos. El objetivo de los sucesivos estudios ha sido comprobar la descripción de lo planteado por Mintzberg.

Los que realizaron Kurke y Aldrich[114] daban crédito a Mintzberg no sólo por la validez de las generalizaciones que planteó, sino también por el cuidado y profundidad con el que presentó los resultados. En 1997, Lubtatkin, Ndiaye y Vengroff[115] en la línea abierta por Mintzberg, se plantean si la naturaleza del trabajo directivo es universal, de tal manera que existan semejanzas entre las actividades de los directivos. Para ello hacen un estudio empírico comparando la hipótesis universal con las hipótesis situacionales y convergentes. Lo que encuentran es que la hipótesis universal se funda en un estado de equilibrio en el que se entiende que todas las instituciones están impulsadas por el mismo deseo de eficiencia que motiva a los gerentes a imitar la mejor práctica administrativa, independientemente de su contexto social... Por lo tanto, concluye que hay un fuerte soporte para determinar que los directivos, dentro de la misma nación, entre naciones y entre diferentes parámetros culturales y de niveles de industrialización, llevan a cabo actividades similares.

A pesar de algunos autores que refuerzan la descripción de Mintzberg, hay otros que opinan que es una tipología muy débil porque, efectivamente, no ayuda a que el trabajo directivo mejore. Por ejemplo Merriden[116] acusa de debilidad de la tipología de Mintzberg porque no ayuda efectivamente a mejorar el trabajo directivo. Considera que simplemente "Mintzberg se complace en derribar la teoría de moda, pero su libro tiene mucho menos para sugerir como verdadera alternativa. Solamente menciona diez maneras de una gestión más eficaz sin un apoyo real"[117].

En 1994, Mintzberg[118], planteó un modelo integrado para entender el trabajo directivo. "En este artículo se presenta el modelo, construyendo la imagen del trabajo del gerente desde afuera hacia afuera, comenzando en el centro con la persona y su marco y trabajando desde allí, capa por capa"[119]. Afirma que los trabajos anteriores suyos son una lista de distintas actividades que llevan a cabo los directivos y, por eso, considera necesario presentar un esquema en el que incorpore todos los elementos y que signifiquen un 'Modelo de Dirección'. Su preocupación radica en que él considera que el trabajo del directivo es una actividad integrada y no como formas diversas de trabajar. Resaltando que hasta el momento las tareas directivas se han estudiado de un modo desigual,

---

[114] KURKE, L.B. & ALDRICH, H.E., "Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work", Management Science, 29, 1983, pp. 975-984.

[115] LUBATKIN, M. H., NDIAYE, M. AND VENGROFF, R., "The nature of managerial work in developing countries: A limited test of the universalist hypothesis", *Journal of International Business Studies,* fourth quarter, 1997, pp. 711-733. Lo curioso de este trabajo es que lo plantean porque están buscando similitudes universales en las actividades de los gerentes que pueden servir como la razón para desarrollar una teoría genérica de la ciencia administrativa.

[116] MERRIDEN, T., "Knocking the theory", *Management Today*, March, 1988, pp. 105-106.

[117] *Ibíd*, p. 106

[118] MINTZBERG, H., "Rounding out the manager´s job", *Sloan Management Review*, fall, 1994, pp. 11-26.

[119] *Ibíd.*, p. 12.

en algunos autores se remarca algunas y en otros casos otras, a veces en desmedro del resto. El estudio de observación empírica reforzado con entrevistas lo realiza para disponer de un amplio y diverso espectro de las tareas de los ejecutivos. El 'Modelo' al que aborda concluye en que principalmente las acciones de los *managers* pueden presentarse con un esquema de círculos concéntricos. En el centro están las personas en el trabajo (con sus valores, competencias, experiencias, conocimientos y modelos propios), lo que caracteriza su trabajo (en la unidad, y con visión estratégica de conjunto y de la estructura) y la agenda de trabajo. Las personas están rodeadas por diferentes roles que desempeñan en tres niveles: los que se refieren a la dirección por la toma de decisiones, la dirección de las personas y la dirección de las acciones u operativas.

El derrotero de este autor es bastante cuestionable y con idas y vueltas en sus posturas, en parte como resultado de sus opiniones sobre el planeamiento estratégico, que no logra dar con el modelo que pueda responder a la realidad del contexto. En 1993[120] escribe *El Proceso estratégico* en el que define la estrategia, el directivo como estratega y el proceso de planeamiento estratégico con mucho detalle, fundamentando la formulación de estas estrategias.

En un libro posterior, *Auge y caída de la planificación estratégica*[121], trata el ocaso de la planificación estratégica. Identifica las premisas falsas o falacias de la planificación estratégica, especialmente las vinculadas con la predicción del entorno futuro y de los competidores, con la viabilidad de formular una estrategia independiente de del proceso de dirección; especialmente porque quienes sólo se ocupan de planificar no pueden tener toda la información necesaria para la formulación estratégica; y especialmente porque afirma que el planeamiento no puede presentarse como un proceso rígido y formalizado, sino que se trata de un proceso dinámico. Por último, explica que el planeamiento tiene que entenderse como insuficientes para encarar los contextos altamente cambiantes. En este punto enfatiza la importancia de los sistemas informales que pueden gestionar y promover el aprendizaje que se da entre la acción y el pensamiento.

En otra obra[122] hace una crítica importante sobre las principales escuelas de pensamiento estratégico. La creación de estrategia es considerada la parte más importante de la actividad directiva. Proporciona una fuerte y profunda crítica a las contribuciones y limitaciones de las escuelas de estrategia (la de diseño, la de planificación, la de planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva y también aquellas que sí plantean algún aprendizaje posible, o las vinculadas con el poder, con lo cultural, lo ambiental y de configuración). El

---

[120] MINTZBERG, H., QUINN, J.B. Y VOYER, J., *El Proceso estratégico*, Pearson Educación, Colombia, 1997.

[121] MINTZBERG, H., *Auge y caída de la planificación estratégica: Reconsideración de roles para planificación, planes y planificadores*, The Free Press, Nueva York, 1994.

[122] MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J., *Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico.*

libro propone una combinación a la que se puede abordar buscando aclararse dentro de la confusión existente.

Era esperable que tras de hacer una crítica tan importante de las teorías que se estaban enseñando en las Business School, en su siguiente libro de 2005, *Managers, no MBAs*[123], critique la capacitación de los profesionales en sus estudios de posgrado MBAs (Master in Business & Administration), la orientación preponderante a los números y a los resultados en jóvenes que realizan estos estudios en los que suele dejarse de lado la gestión de equipos. Según Mintzberg no se puede 'crear' un mánager en un aula. La propuesta que hace radica en poner el foco en el contacto con otros managers y en la experiencia, para que se vaya formando un buen manager. Según Mintzberg, los buenos empresarios tienen tres características: visión, experiencia y ciencia. Si solamente se lo forma en el aspecto vinculado con la ciencia pero no se lo alienta para su desarrollo con experiencias y con el contacto con gente que esté en el ámbito, es improbable que un MBA pueda ser realmente un empresario, porque está formado en una cierta obsesión en los números y no en la verdadera gestión. Propone enfocar a gerentes en prácticas laborales para adquirir experiencia del mundo real y enfatizar temas prácticos. Su crítica llegó a fondo con las Escuelas de Negocio, pues consideraba que sólo la ciencia puede dañar la disciplina de la gestión.

Ha escrito varias obras más: *Strategy Bites Back*[124] y, últimamente, *Tracking Strategies, Towards a General Theory*[125]. En ellas, vuelve a plantear una y otra vez los temas vinculados a la estrategia. Algunos autores como el mismo Porter lo consideran el principal pensador gerencial hasta el momento; otros consideran que sólo es capaz de realizar una crítica destructiva sin aportar ningún modelo alternativo. En su obra del 2007 pretende explicar los cambios de estrategias de manera deliberada o forzada. En el capítulo introductorio, analiza de nuevo el concepto de estrategia. En los siguientes diez capítulos analiza las estrategias de organizaciones en dilatados períodos en el tiempo, en

---

[123] MINTZBERG, H., (2005), *Managers no MBA´s*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California.

[124] MINTZBERG, H. Y AHLSTRAND, B., *Strategy Bites Back*, Pitman Publishing, 2005. En la línea de lo que ya había iniciado Mintzberg ataca la falta de espontaneidad de la planificación estratégica clásica, alegando que si ésta no fuera inspiradora, no sería estrategia realmente. Busca recuperar la ´inspiración´ que considera clave para formular las estrategias y busca las contribuciones de múltiples autores de distintas épocas y situaciones como Hamel, Napoleón Bonaparte, Porter, Hans Christian Andersen. Recoge distintos elementos que entiende apropiados para que la mente se libere y pueda desencadenar el lado emocional crucial De la formación estratégica. Intenta ofrecer elementos para que la formulación de las estrategias ofrezca grandes ventajas y una verdadera inspiración.

[125] MINTZBERG, H., *Tracking Strategies, Towards a General Theory*, Oxford University Press, London, 2007. El libro constituye un examen de varias décadas que han tratado sobre las estrategias en las organizaciones, cómo se han formado en una variedad de contextos y a través de largos períodos. Pretende presentar los patrones por los cuales se forman las estrategias y cómo cambian en las organizaciones, la interacción de estrategias "deliberadas" con las "emergentes", y las relaciones entre liderazgo, organización y ambiente en el proceso de formación de la estrategia.

algún caso hasta 150 años, mediante el uso de casos prácticos. Estos incluyen negocios, gobiernos, universidades, y personas. Busca establecer una teoría general de la formación de la estrategia que combine los hallazgos. Señala que las estrategias son diversas según las formas de organización y luego intenta explicar las etapas en la formación de estrategias desde el inicio hasta el desarrollo y la reinvención de una estrategia.

En 2009 realiza una investigación con 29 gerentes, cada uno seguido durante un día. Vuelve al primitivo trabajo de su obra de 1973, es decir, vuelve a plantear que no es difícil descubrir qué hacen los gerentes; lo que realmente es arduo entender es qué los mueve a hacerlo, cuáles son las razones por las que están haciéndolo, por qué. No logra dar ninguna idea más o menos estructurada de la profesión de un gerente. Sus explicaciones se quedan en un terreno abstracto y las conductas las vincula con modelos teóricos preconcebidos. Mintzberg sigue insistiendo en que la gestión no es una ciencia ni una profesión, sino una práctica que se da en un contexto particular. Considera que la práctica supera los principios teóricos y que el gerente no es un planificador sistemático reflexivo que depende de la información que le brinda la estructura formal jerárquica basada en el estricto control sobre el tiempo, las actividades y la organización.

En todos estos años el Modelo de Gestión, que aborda Mintzberg, puede ser descrito diciendo que el manager es el responsable formal de la organización o de una unidad de la organización. El propósito de un gerente es asegurarse de que su parte logra sus objetivos. Esto requiere que se lleven a cabo acciones correctas por los empleados. El gerente anima a la gente a tomar la acción correcta (*coaching*, motivación, trabajo en equipo, el fortalecimiento de la cultura, etc.). El gerente actúa sobre tres aspectos: la información y comunicación, las acciones concretas de liderar y las que refieren al control que están atadas generalmente a un sistema. Para llevar a cabo su actividad eficazmente indica que hay factores que debe desarrollar el empresario: 1º) Una gran energía para generar el entusiasmo en los demás: en el sentido de aprender de sus propias experiencias, pero también humildad para darse cuenta de que no se sabe todo. 2º) Capacidad de análisis, junto con la intuición, capacidad para estar muy metido en la realidad del mundo, alentar la colaboración. 3º) Ser proactivo, no dejarse llevar por la corriente, sino ser protagonista de nuevas alternativas.

Según Mintzberg el fracaso de un empresario o gerente suele provenir de su propia incompetencia en el desempeño (información, personas y acción), o es simplemente la persona equivocada en el lugar equivocado. Algo así como una falta de ajuste entre la persona y la posición. ¿Cómo desarrollar al empresario según Mintzberg? No se hacen en un aula; importa tener una actitud de aprendizaje de las distintas experiencias y variedad de desafíos. También compartir las experiencias y reflexionar sobre ellas. A la vez, buscar desarrollarse en el lugar de trabajo y en la situación concreta. Y, finalmente, fomentar la capacidad de organizar con una mirada más amplia y no focalizada

en alguna de las funciones organizacionales o departamentos (*marketing*, finanzas, etc.).

A pesar de los esfuerzos que este autor ha realizado y de que "sus escritos superan buena parte de los postulados de origen positivista", "a pesar de incorporar la dimensión ética en sus trabajos, Mintzberg no ha podido desprenderse del concepto de moral emotivista[126], en el que se halla inmerso, y tampoco de las consecuencias devastadoras que el positivismo ha tenido para su consideración"[127]. Por eso, cuando habla de moralidad se reduce al campo de los valores y, por tanto, al campo subjetivo[128], al margen de la racionalidad científica como aseguraron otros autores como Simon. Pero también siempre acaba en una enumeración de configuraciones estructurales, funciones directivas y estratégicas posibles[129] más o menos mejoradas y enriquecidas sin lograr dar un salto cualitativo. Por eso su propuesta podría describirse en cierto sentido como "el mito de la combinatoria: rompamos las estructuras y con sus trozos hagamos otras. Es la composición y la recomposición… para encontrar constelaciones de sentido, como se hace con el caleidoscopio… Es como el intento… de evitar la repetición cuando todo está sujeto a la repetición: si rompemos las estructuras y somos capaces de recomponerlas, saldrá algo inédito. De una totalidad, si explota, cuando se vuelve a unir, saldrá una figura nueva… es un intento de romper la monotonía… composición y recomposición. Un tiempo del cual se quita el carácter tedioso buscando novedades, pero por un procedimiento trivial. Y también, en consecuencia, ejerciendo la libertad de una manera también trivial… Del desorden saldrá el orden, porque al romper la estructura eliminamos la fijeza. Pero ¿para qué? Para caer en otra fijeza. Eliminamos la vida para caer en otra vida… Sólo deshaciendo se puede hacer algo nuevo. Eso está también dentro del espíritu revolucionario, sobre todo cuando éste se transforma en rebeldía"[130]. Pero en este caso no pasa de ser una mezcla de lo mismo sin que el hombre se pueda abrir a algo nuevo, al destino. En el fondo, tampoco es posible ejercer la libertad humana: "se intenta romper con la monotonía, pero por un procedimiento monótono, reiterativo. Si es la clave de la vida, el hombre no tiene libertad, o es una libertad pequeña"[131]. Este aspecto

---

[126] Cfr. MACINTYRE, A., *Tras la Virtud*, Crítica, Barcelona, 1987, p. 26. El emotivismo es "la doctrina según la cual los juicios de valor, y más específicamente los juicios mora les, no son más que expresiones de preferencias, expresiones de actitudes o sentimientos, en la medida en que éstos posean un carácter moral o valorativo".

[127] GUILLÉN PARRA, M., "El Lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad". *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, 1/00. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, 2000, p. 91.

[128] Considerar que la ética es de valores es erróneo pues la valoración en sí es subjetiva. Si acaso estaríamos hablando de una ética subjetivista y por tanto no es ética pues lo ético hace a lo bueno común a todos los hombres.

[129] Cfr. MINTZBERG, H., Safari a la estrategia. Un visita guiada por la jungla del management estratégico, pp. 446-451.

[130] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, pp. 198-199.

[131] *Ibíd.*, p. 199.

de Mintzberg llama la atención. De algún modo se podría decir que al plantearse la vida humana –en este caso la vida organizacional estratégica– sin otra hondura que elementos pragmáticos, que al final son "de poca monta, en esa misma medida la libertad se acorta, pierde radicalidad y horizonte"[132] , y asimismo, las configuraciones que ofrece quedan despojadas de fundamentación.

En definitiva, el intento sincretista de Mintzberg no deja de estar anclado en el fijismo de la eficiencia y de la productividad, con todos los reduccionismos que esto lleva consigo y que se han intentado explicar. Polo afirma sobre estos avances, que desde los años 40, "se produjo un cambio en la organización de las empresas, lo cual está muy conectado con las escuelas de negocios, entre ellas la de Harvard. Lo que se proponía era pasar de las técnicas organizativas mecanicistas a dar mayor importancia a las ciencias del comportamiento humano. Uno de los grandes resultados de esta propuesta fue el estudio de las relaciones humanas. La convicción que iba ganando fuerza era que el *éxito* pertenece a la *eficacia* y no a la eficiencia"[133]. Como ya hemos descrito en el capítulo IV, se llegó a profundizar en el conocimiento del comportamiento humano, y se estudiaron las motivaciones humanas. Las conclusiones a las que se llegó fueron en la línea de que si los trabajadores no estaban motivados, o satisfechos, esa era una de las principales causas de un bajo rendimiento.

Polo escribe que "el estudio del comportamiento humano siguió incompleto. Una consecuencia inmediata de esa nueva forma de enfocar la gestión empresarial fue la búsqueda del *estratega*, que posea una mentalidad capaz de ensayar y aprovechar nuevas oportunidades"[134]. Será el directivo quien indica los objetivos teniendo en cuenta distintas variables entre las que ha de considerarlas cuestiones que logren motivación de los trabajadores, relaciones humanas aceptables y cuidado en la toma de decisiones. Surge así el empeño minucioso por elaborar "una *teoría de la toma de decisiones*. Aún así, mandar es decidir con una información incompleta. Esto conlleva decidir con un talento práctico que trata de adivinar por dónde va la clave, lo cual se expresa con las preguntas: ¿A qué me voy a dedicar? ¿Qué voy a producir?"[135].

La *dirección por objetivos*, supone también "una dirección por departamentos. Cada departamento debe participar en los objetivos. El empresario es como el director de orquesta. La labor del empresario como estratega es la de centrar los objetivos, que deben ser puestos aprovechando las oportunidades"[136]. Así pues, el planteamiento busca superar al taylorismo enfatizando lo pragmático: "se trata entonces de enseñar a hacer negocios"[137]. Sin duda hay un reconocimiento de "la importancia del "factor humano", pero

[132] *Ibíd.*, p. 204.
[133] POLO, L., *Economía y Filosofía*, p. 429.
[134] *Ibíd.*, p. 429.
[135] *Ibíd.*, p. 429.
[136] *Ibíd.*, p. 430.
[137] *Ibíd.*, p. 430. Polo agrega que "Éste es el planteamiento que Harvard ha extendido a otros países".

no se ha profundizado suficientemente en la *persona* humana, por lo que se pretende, en definitiva, lograr una mayor eficiencia. Pero esto no se puede decir que sea del todo ético, sino que en muchas ocasiones más parece una manera un poco hipócrita de lograr la eficiencia"[138].

Ya Roethlisberger hacía referencia de la siguiente manera a las limitaciones que él veía en las funciones clásicas: "Según los libros de texto de los años 40, el trabajo del Directivo era planear, el personal, dirigir, coordinar, informar, y presupuestar las actividades de sus subordinados. A mí incluso entonces, esta lista no llegó a convencerme porque esas abstracciones no me ayudaron a comprender lo que era el comportamiento de un ejecutivo. No podía observarlo haciendo directamente ninguna de estas cosas"[139].

Como ya hemos indicado, los estudios posteriores a las concepciones clásicas han sido múltiples, pues se han ido dando cuenta de la gran complejidad que implica entender las organizaciones humanas y la importancia creciente en la configuración de la sociedad. Parsons en 1960 comentaba que "el desarrollo de las organizaciones es el principal mecanismo por medio del cual, en una sociedad altamente diferenciada, es posible 'hacer las cosas', alcanzar metas fuera del alcance del individuo"[140].

También comentamos que Drucker, sobre la disciplina o práctica del *Management*, se expresaba en 1998[141] aclarando que el *business management* es una parte del *management*. Drucker expresa las "las diferencias no están propiamente en los principios sino en la aplicación de los mismos, ya sea que administre una empresa de software, un hospital, un banco o una organización de *boy scouts*, las diferencias sólo se aplican al diez por ciento del trabajo"[142]. Pero como remarca Polo, no se ha llegado a profundizar lo suficiente en la persona humana y sus acciones. Por tanto, todos los planteamientos vuelven a caer –a pesar de las diversas escuelas y autores que buscan dar cuenta del trabajo directivo y de las concepciones que se tiene sobre lo que es una organización[143]– en una fundamentación antropológica anclada en una visión ligada al radical del resultado, que podríamos sintetizar como radical de la eficiencia y productividad, como se ha repetido.

Polo explica que se pueden describir tres radicales humanos: el moderno anclado en el resultado, el griego o clásico y el radical personal. En el caso del

---

[138] *Ibíd*, p. 429.

[139] ROETHLISBERGER, F. R., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School Hardcover*, Ed. George Lombard, Nueva York, 1977, p. 168.

[140] PARSONS, T., *Structure and process in modern societies*, Free Press, Nueva York, 1960, p. 41.

[141] Cfr. DRUCKER, P., *Las fronteras de la Administración*, Ed. Sudamericana, Bs As, 1998, pp. 155-156.

[142] *Ibíd.*, p. 156.

[143] Como explica VÉLAZ RIVAS, J. I., *Motivos y motivación en la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1996, p. 15. Utilizamos el término «organización» en vez de «empresa». Tiene la ventaja de recoger las principales características de las sociedades empresariales, a la vez que resulta válido para entidades desvinculadas de la actividad económica. Además, su definición se presenta muchas veces menos conflictiva"

radical del resultado que vinculamos con el foco puesto en la eficiencia y la productividad, indica que la exclusividad del radical del resultado es reductiva, porque su victoria es engañosa, por sus graves crisis internas y su pesimismo ante el futuro. Indica que este radical moderno puede formularse así: el hombre está tendido hacia resultados; pretende resultados; es un ser que tiene una enorme capacidad inventiva, capacidad dinámica, y puede llevar a cabo muchas realizaciones. Por tanto, se podría decir también que el hombre es un ser que depende de sus resultados. Los resultados así radicalizados describirían una situación frente a la que antes de los resultados el hombre es prácticamente nada[144].

Los sociólogos modernos, anclados en esta concepción, concluyen que el hombre es un animal de necesidades, un puro necesitar. Éstos, según Polo, consideran que "el hombre depende completamente de los resultados, porque los resultados son para satisfacer sus necesidades. ¿Por qué trabaja el hombre?, ¿por qué el hombre logra tantas cosas con su trabajo? Porque es un inmenso vacío, y entonces el fin de su trabajo es llenar ese vacío. El hombre de entrada es una gran indeterminación, algo así como la nada; esta es la formulación de Sartre"[145]. Esta idea se ha repetido de modo recurrente, más o menos conceptualizada, más o menos de manera técnica, en el pensamiento moderno: el hombre es nativamente un miserable, es pura miseria si se prescinde de los resultados de su actividad. Marx lo expresó con el concepto de *alienación*, indicando que, si al hombre se le quita lo que hace, es un miserable. Pero lo que precede es un falso humanismo porque es unilateral.

Polo, apuntando al centro del problema, explica que "si la entraña de la actividad humana es tan sólo económica, si no hay un orden de actividades y de fines, el logro de la libertad frente al Antiguo Régimen consuma un deterioro antropológico; es un progreso pero no hace crecer al hombre, sino que rebaja su nivel y crea una nueva forma de subordinación"[146]. ¿Cómo tendríamos que intentar plantearnos el problema? Polo responde: "Así pues, hay que estudiar la relación entre empresa y mercado. Si no hay mercado, no hay empresa; sin embargo, la empresa no es el mercado. La empresa como estructura *ad intra* no es mercantil. La empresa es mercantil cara al mercado, de tal manera que si el empresario (a esa conclusión llegan los 'friedmanianos') tuviese asegurada la provisión de lo que necesita para el ejercicio de su actividad por el mercado, no existiría la empresa. La empresa es una estructura de otro tipo, una organización de hombres y, por lo tanto, en ella no rigen las leyes del mercado. Para empezar a entender, en su sentido más nuclear, el problema de las actividades económicas humanas, no se puede partir de la distinción entre las actividades A, B y C… Hay que empezar de una manera distinta, a saber, notando que el mercado consta y está alimentado por instituciones no mercantiles, por instituciones que tienen de económico lo que tienen de incidencia en el mercado, pero que hacia dentro no son económicas. Es

[144] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 257-269.
[145] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 193.
[146] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 41.

importante que los empresarios se den cuenta de esto. Seguramente ya han percibido ustedes el valor decisivo de lo que se suele llamar factor humano. Las relaciones que tienen ustedes con sus propios empleados no son estrictamente mercantiles, sino que trascienden constantemente el ámbito mercantil, y sólo en la medida en que lo trascienden, su empresa es rentable. Es conveniente superar las opiniones que trasmite la propaganda y que están en los libros que uno ha estudiado: que si todo es económico, que si Marx, o los liberales tienen razón… todo eso se esfuma si es que las actividades a partir de las cuales se alimenta el mercado (y el mercado es imprescindible) no son mercantiles. Así pues, la relación entre la empresa y el mercado se define de este modo: la empresa está en el mercado, pero es impenetrable al mercado; constituye una institución, un tipo de organización que no obedece a las leyes económicas, es decir, a las leyes del mercado. No hay inconveniente en admitir las leyes del mercado, con tal de no extrapolarlas a las instituciones"[147].

5.7. Modelo antropológico de J.A. Pérez López[148]: Teoría antropológica 'humana', y el añadido de L. Polo: Teoría antropológica 'personal'.

Pérez López realiza su tesis doctoral en Harvard *Organizational theory: A cybernetical approach*[149], que lo conduce a una búsqueda y a un trabajo arduo para intentar llegar a un modelo que le permita comprender las organizaciones basado en las acciones humanas.

Explica que su "investigación estuvo orientada hacia la búsqueda de conocimientos científicos que permitan orientar la acción práctica de los directivos de las organizaciones"[150]. Su investigación se centró como tema principal de su Teoría de las Organizaciones humanas en la relación entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de aquellos miembros de la organización. De tal modo que los gerentes se enfrentan con cuestiones prácticas vinculadas al cumplimiento de objetivos, a motivaciones de los miembros y a la correlativa satisfacción de ellos. Por estas razones busca entender los procesos internos de la acción humana, en particular pone su foco en las motivaciones para tomar decisiones. Los estudios que ha desarrollado principalmente se encuentran dentro de los temas vinculados con la racionalidad y la virtualidad en las personas como agentes libres para que sus

[147] *Ibíd.*, p. 290

[148] Pérez López, Juan Antonio (Salamanca, 1934-1996) se incorporó al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en el Departamento de Control, pero dada su inclinación hacia la filosofía y la búsqueda de fundamentación, sus estudios se derivaron en una teoría de las organizaciones.

[149] Documento de investigación que se encuentra en el IESE, Research Paper N° 5, con fecha de 1969. El autor lo resume diciendo "Este estudio emprende la tarea de construir una teoría dinámica de la organización con el fin de desarrollar las características del sistema de control que deben tenerse en cuenta para asegurar que el proceso de aprendizaje no destruya la organización".

[150] Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Colección Empresa y Humanismo, vol. 6, Rialp, Madrid, 1991, p. 17.

decisiones sean las correctas. Como colofón de este desarrollo plantea el aprendizaje positivo, que podríamos identificar con la prudencia para la filosofía clásica.

Si bien los elementos con los que trabaja Pérez López son los que vienen planteando los 'clásicos', los vincula de tal manera que ofrece una concepción de persona, anclada en la filosofía aristotélica y expone un 'nuevo paradigma'. Su teoría muestra la necesidad lógica de un modelo que llama "sistema libremente adaptable"[151]; e incluye dentro de éste los planteamientos y conceptos de los trabajos de Chester Barnard. Como resultado de su investigación llega a un modelo basado en la congruencia de los objetivos de la organización con los objetivos individuales que se logran cuando se internalizan los objetivos de la organización. Para conseguir esta congruencia Pérez López señala que deben darse dos condiciones: una vinculada con la calidad de los objetivos organizacionales, y otra con la calidad de los motivos o motivaciones de los miembros de la organización que él los relaciona con la actitud ética de los individuos. Con estas dos condiciones ese proceso tendrá elementos que se relacionan con la comunicación, con el estilo de dirección y con lo técnico (son elementos sicosociológicos). El autor busca anclar el modelo en una antropología filosófica con base aristotélica, pero pretende plantear un modelo, no hacer filosofía. La teoría de Pérez López tiene tres temas centrales: a) teoría de la acción humana (y de las motivaciones) desde el punto de vista dinámico, b) teoría de la organización, y c) teoría de la dirección, consecuencia de las dos anteriores[152].

Este autor, más que Barnard y los posteriores, se plantea una búsqueda de la conexión entre las realidades que investiga la filosofía y las realidades empíricas o que pertenecen a la experiencia. Su modelo busca explicar los procesos dinámicos que se dan en los agentes libres y representar los componentes y las operaciones que se dan en el modelo de su teoría de las organizaciones. Sin duda, todo el planteamiento que hace de los modelos dinámicos de las interacciones, el aprendizaje del agente activo y del agente reactivo, está en un plano muy superior a cualquier otra de las teorías dadas hasta el momento. "La lógica de la acción de Pérez López tiene que ver con tres consecuencias (eficacia, eficiencia y consistencia); en cambio la lógica formal sólo ve dos consecuencias (verdad y falsedad). Intenta concretar más operativamente lo que llamamos bueno o malo"[153]. Pérez López escribe que se pueden describir tres tipos de organizaciones que expliquen su funcionamiento. Aunque se podría indicar que la diferencia entre ellas radica en la concepción

[151] En su tesis de 1969 habla de *freely adaptive system*.

[152] Para una comprensión de su modelo se recomienda, por su claridad y análisis, especialmente el libro de FERREIRO, P. Y ALCÁZAR, M., *Gobierno de personas en la Empresa*, Ariel, Barcelona, 2002. También su propio libro ya citado sobre la *Teoría de la acción humana en las Organizaciones*. Y también la Tesis ya citada de Corcuera, *Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas*, 2001.

[153] CORCUERA, J. P., *Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas*, p. 68.

de fondo que se tenga sobre la persona, la explicación que expone el autor –y sus seguidores– y en la práctica, estos tres modelos de organización se diferencian por el tipo de motivación que se tiene. Se distinguen entonces los modelos mecánicos, en que la organización es considerada como un sistema técnico; los modelos orgánicos o psicosociológicos, en que la organización se toma como un organismo; y los modelos antropológicos o humanistas, en los que la organización es considerada como una institución. Según Pérez López, la teoría de la organización sería el modelo antropológico y los otros dos serían casos particulares de este modelo.

En relación a las motivaciones, aspecto que a Pérez López le ha interpelado desde sus inicios, entiende que según las motivaciones que tengan, los decididores y las decisiones irán por un derrotero u otro.

En relación con las dimensiones o cualidades del directivo, Pérez López hace una distinción acertada entre la dimensión estratégica (capacidad de mirar el entorno para conseguir la eficacia), dimensión ejecutiva (capacidad de manejar el entorno interno –conocer los talentos y habilidades de los subordinados– para conseguir la atractividad) y liderazgo (capacidad para mejorar la calidad de los motivos de los partícipes de la organización y desarrollar la unidad). Considera que esas dimensiones estratégica y ejecutiva suponen capacidades cognoscitivas (susceptibles de ser adquiridas), y la de liderazgo del propio directivo. Por eso afirma que los líderes llegan a serlo a través de un largo proceso en el adquieren la capacidad para moverse por motivaciones trascendentes. Pérez López subraya que sólo la ejemplaridad del directivo puede ayudar a los demás miembros de la empresa a que actúen por motivos trascendentes. Esa ejemplaridad es la que otorga autoridad al directivo y no el poder del cargo, sino la fuerza como líder.

Al método de análisis que utiliza lo llama "lógica material"[154], y lo describe como una generalización de los enfoques usados en el análisis de sistemas, identificando mecanismos necesarios para poder explicar el comportamiento de un sistema. Consideramos que el modelo antropológico que expone –quizás sería conveniente llamarlo modelo humanista– tiene profundidad, pero no alcanza a lo antropológico *personal*, sino que se interrumpe en la virtud y en la ética, es decir, en lo humano de los hombres, cuestión por demás loable, pero no insuficiente.

Por otro lado, al tratar más del hombre que de la persona, este modelo pierde, pues no se introduce lo propio de lo personal innovador, cambiante, irrepetible y abierto a más. De hecho él mismo indica que es un modelo que está anclado en lo aristotélico, y la antropología aristotélica no es completa[155]. Se explica al hombre con el *tener*, pero no se tiene en cuenta que el *ser* de la

[154] "Muy común es entre los escolásticos distinguir entre una logica minor o lógica formal y una *logica major* o lógica material. Esta última suele abarcar –sobre todo en tratados neo escolásticos que han adoptado esta división– muchas cuestiones de carácter metodológico y crítico y algunos problemas metafísicos y ontológicos" (Tomado del *Diccionario de Filosofía*, JOSÉ FERRATER MORA, tomo 3, Alianza Editorial, 1984, Madrid, p. 2007).

[155] POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 57.

persona es *dar* y *esperar*, propio de una antropología más personal o de la intimidad. Estas limitaciones de su planteamiento antropológico tienen consecuencias en sus potencialidades. Sin embargo, este autor, más que ningún otro, tiene el mérito de haber afirmado el radical humano clásico en todas sus consecuencias hasta la virtud de la prudencia, cuestión que antes nadie lo había llevado a cabo. Sin embargo, la prudencia no es la virtud más alta. Esto ya se ha desarrollado en parte en el capítulo I, y lo expondremos al final de este capítulo y en el último. Claramente superó todas las visiones reduccionistas que se han dado, pero su concepción es más humana (desde la *esencia* humana) que personal (desde el *acto de ser* personal).

Para aclarar brevemente este punto, diremos que Polo explica que en antropología hay que sostener que el hombre es un sistema complejo e interrelacionado. Esto implica que en el ser humano conviene estudiar la mayor cantidad de factores posibles y encontrar cómo se vinculan. También conviene ampliar los factores siempre a más: "es un ser complejo y unitario, abierto hacia fuera y desde dentro, que retorna a su intimidad y se trasciende: en este ir y venir se forma –se forja. Nada hay en él que se pueda considerar neutral desde el punto de vista ético, porque ninguna regla anónima, simplemente racionalizada, es capaz de explicar ese coexistir que integra lo externo en lo interno y otorga lo interior a lo exterior, de acuerdo con el cual se forja, como digo, lo humano"[156]. Como se ha adelantado en el capítulo I, el método analítico tiene limitaciones para entender al ser humano. Por eso Polo propone que se trate de sentar la pluralidad de los rasgos humanos y ver luego cómo se relacionan. Esta comprensión, según Aristóteles, sería *epagógica*; actualmente le llamaríamos 'sistémica'. No se agotan los rasgos humanos, pero sí es posible explicarlos. La complejidad humana puede ir ampliándose, porque se consideren más factores, y ahondar entonces en la vinculación entre ellos. El método sistémico que utiliza Pérez López va por esta línea[157].

Polo puntualiza[158] que Aristóteles no dice que el hombre sea un 'animal racional', sino que lo explica como el 'animal que tiene razón'. Se puede observar que a ese nivel lo distintivo y característico del hombre es el *tener*. El hombre es pues tener y no tenido, pero explica que el tener no es una superioridad absoluta. Formalmente, el tener corresponde al sentido subjetivo del trabajo; lo tenido es el trabajo objetivo. El tener es indicio de cierta indigencia que se manifiesta en la posibilidad de perder lo que se tiene. Polo añade que en la antropología griega o clásica hay tres niveles del tener o de la pertenencia humana (que se citarán de menor a mayor jerarquía); estos niveles son muy similares a las tres dimensiones de la acción humana de Pérez López: a) el hombre es capaz de tener según su hacer y según su cuerpo (nivel corpóreo-práctico); b) el hombre es capaz de tener según su espíritu (lo

[156] POLO, L., *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, pp. 16-17.
[157] De hecho así lo expresa en Polo, L., *La esencia del hombre*, p. 47. "El planteamiento cibernético ayuda a entender el concepto aristotélico de virtud. El profesor Juan Antonio Pérez López lo ha utilizado con lucidez".
[158] Cfr. *Ibid.*, pp. 49-55.

racional en el hombre), y c) el hombre es capaz de tener (de modo intrínseco) en su misma naturaleza una perfección adquirida (virtud o hábito).

Cada nivel 'tiene' mayor perfección que el anterior, y hay una relación de subordinación tal que el inferior tiene un carácter de medio respecto del nivel superior, siendo este nivel fin para el inferior. La virtud es lo intrínsecamente tenido por la naturaleza humana.

Una organización empieza a funcionar cuando a) hay personas capaces de comunicarse unas a otras, b) están dispuestas a contribuir con sus acciones, y c) para conseguir un propósito común. Los elementos de una organización son, por tanto, 1) comunicación, 2) deseos de servir, y 3) propósito común, distinguiendo claramente entre el propósito de la organización y los motivos individuales –fines personales de los fundadores, dueños, etc. de la organización–. Esta distinción es fundamental al movernos en el ámbito de un modelo antropológico, porque evita una concepción instrumental de la empresa. Una formulación de propósitos completa, según se ha dicho, debe explicitar los propósitos en el plano de los beneficios (eficacia), como en el plano del aprendizaje operativo y evaluativo de los partícipes (eficiencia y consistencia). El último de ellos queda expresado bajo el concepto de misión.

Coherente con la descripción de organización humana y la concepción de directivo desde su perspectiva antropológica, Pérez López afirma que "la misión de una organización es el desarrollo de su propia unidad, es decir, de la confianza mutua entre los partícipes"[159]. Chester Barnard señala la misma preocupación en la introducción de su libro *The Functions of the Executive*, pues expone que si bien pronto comenzó a actuar con eficacia en las organizaciones, entender qué es lo que en ellas ocurre, o comprender la acción de las personas que trabajan en las organizaciones, fue una comprensión posterior. Más aún, Barnard destaca que tomó conciencia de que tanto las teorías económicas como los intereses económicos eran indispensables pero secundarios, y afirmó que esto es así para organizaciones de todo tipo, aún aquellas que no tienen objetivos económicos[160].

La misión, como se puede deducir, por sí misma no es operativa. Para centrar mejor el tema, Pérez López puntualiza que "el logro de esa confianza, por otra parte, implica el desarrollo de la capacidad evaluativa o, lo que es lo mismo, de las virtudes morales de aquellos partícipes"[161]. Hace falta que haya una formulación de objetivos y metas que puedan ser operativas: "La definición operacional de la misión intentará, por lo tanto, identificar a través de realidades observables, el conjunto de planes de acción que sean consistentes, es decir, aquellos cuya aplicación produzca un incremento de la confianza mutua entre los partícipes. Llamaremos políticas institucionales de una organización a la definición operacional de su misión"[162]. Por ello, aunque

[159] PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, 1991, Madrid, p. 221.
[160] Cfr. BARNARD, C., *The functions of the executive*, Harvard University Press, (Primera edición 1938), introducción, 1968.
[161] *Ibíd.*, p. 221.
[162] *Ibíd.*, p. 221.

exista una institución que no haya formulado explícitamente su propia misión, ésta se puede deducir o desprender de la operativización de los planes de acción.

El punto es que, tal como se expuso en líneas anteriores, la antropología aristotélica no es completa y a pesar de que el tener es superior a lo tenido, sin embargo –conviene insistir– su superioridad no es absoluta. Por tanto, lo razonable es tratar de abordar una dimensión antropológica que supere el tener. Además –como también se dijo– el tener es indicio de indigencia (por la posibilidad de perderlo) y, por eso, como clave antropológica, no tiene toda la hondura de la antropología personal, cuyo punto de enlace está efectivamente en el concepto de virtud, pero apunta a que la persona es dar, darse y esperar[163]. Esto tiene consecuencias, porque la donación implica también que la naturaleza humana es definida de otro modo (y no en contradicción ni en oposición, y ni siquiera en concordancia con la antropología griega). El hombre no se define últimamente –o tan sólo– como el ser capaz de tener, puesto que resulta preciso encontrar la raíz de su capacidad de dar. El principio de la donación ha de ser más radical que la inmanencia, e incluso que la virtud. Es lo que se llama intimidad[164]. El ser capaz de dar es en relación de origen, o más acá de la inmanencia, diríamos. Y eso define estrictamente la noción de *persona*[165]. El hombre es un ser personal, porque es capaz de dar. Desde la persona, dar significa aportar: el aportar refrenda el tener. También la noción de virtud es asumida, e ingresa entera en la visión cristiana del hombre. La antropología griega es trascendida por factores de mayor radicalidad y alcance. La persona es lo más íntimo, la intimidad misma del hombre[166].

Desde la perspectiva clásica, si al hombre se lo somete a situaciones penosas, si se le quitan los bienes que produce, no por esto es enteramente miserable, sino que sigue teniendo la *naturaleza* de hombre[167]. De manera que de entre los tres radicales antropológicos con que Polo resume la historia del pensamiento occidental, el primero o griego alude a una dimensión humana más profunda que la capacidad laboral humana: "el hombre es un ser viviente racional, que tiene una naturaleza peculiar"[168]. Es un descubrimiento de los griegos que marca o explica el arranque de la historia occidental: "el

---

[163] *Ibíd.*, p. 57.

[164] Cfr. YEPES, R., "Persona: intimidad, don y libertad nativa. Hacia una antropología de los trascendentales personales", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 1077-1104.

[165] Cfr. POLO, L., "La radicalidad de la persona", *Thémata*, 12, 1994, pp. 209-224. Incluido en el libro *La persona humana y su crecimiento*, 1996, capítulo VII.

[166] 'Persona', como hemos explicado en esta tesis, para Polo, no significa el 'todo' humano, es decir, el cuerpo, sus funciones y facultades, más el alma y sus potencias inmateriales, sino lo más radical de cada hombre, el *acto de ser* humano. Cfr. POLO, L., *Antropología trascendental*, I. *La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 2ª ed, 2003. Cfr. asimismo: PIÁ TARAZONA, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la antropología trascendental de Polo*; SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*.

[167] Cfr. *Ibíd.*

[168] POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 270.

descubrimiento de que el hombre es un ser con una naturaleza racional está en los orígenes de nuestra cultura"[169].

No obstante, con el cristianismo se descubrió otro radical del ser humano, el más profundo, el *ser personal*: "el hombre es un ser personal"[170]. Ya no se trata de 'tener' una naturaleza que puede ser perfeccionada mediante hábitos y virtudes (radical clásico), ni de ejercer acciones laborales que puedan mejorar el mundo y la vida humana (radical moderno), sino de que cada quien vale por ser quien es, a saber, una novedad irrepetible, raíz y fin de toda manifestación humana.

Con el descubrimiento de la gran capacidad productiva del hombre, llega el radical moderno: "el hombre es un ser que puede progresar construyendo, produciendo"[171]. Esto que se da en los inicios de la Edad Moderna. La gran importancia que esto adquiere nos permite decir que comienza una nueva época histórica, en la que aún vivimos. Polo indica que este radical entiende "al hombre como constructor, como gran artista de sí mismo[172], y añade que esta radicalidad se puede llamar "el principio del resultado: lo importante del hombre es lo que hace, lo que resulta del enorme dinamismo humano"[173]. Otros explican que así como hasta el momento se llegó a considerar la vida como progreso, hoy la vida es considerada por muchos como "turismo", pues en ella no hay continuidad, sino discontinuidad; caminamos sin una dirección fija[174]. Algunos intentan resumir todo lo que nos pasa en una única palabra: *postmodernidad*. El término indica que se trata de una situación de cambio: una época que viene 'después' de la modernidad y 'antes' de una nueva era que todavía no conocemos. El postmodernismo denota el fracaso del ideal moderno: "se la puede comparar con la 'postguerra' –el tiempo difícil después de una guerra–, que es la preparación para algo nuevo. Y se la puede relacionar también con el período 'postoperatorio', en el que una persona convalece de una cirugía, antes de retomar sus actividades normales"[175].

Las relaciones entre estas tres formas de entender al hombre a lo largo de la historia occidental no siempre han sido pacíficas[176]. De hecho los cambios

[169] *Ibíd.,* p. 270.
[170] *Ibíd.,* p. 271.
[171] *Ibíd.,* p. 271.
[172] *Ibíd.,* p. 271.
[173] *Ibíd.,* p. 271. Asunto que ya se ha explicado en el epígrafe 4.12.
[174] Cfr. BELL, D., *Contradicciones culturales del capitalismo*, Edit. Alianza, Madrid, 1996, pp. 33 y ss. El autor explica como, por ejemplo, la moral narcisista posmoderna ha provocado que los individuos quieran vivir el aquí y el ahora, arrastrando consigo la pérdida del sentido de lo social y de la fe en el progreso. Existe un problema entre la producción capitalista y la libertad individual, donde la segunda se desarrolla al máximo y se somete al placer, entrando en contradicción con la primera.
[175] BURGGRAFF, J., "Comunicar la identidad cristiana hoy", conferencia pronunciada en el congreso "Iglesia y comunicación, identidad y diálogo", en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma, 27-abril-2010. On-line obtenido 10 de setiembre de 2012. http://www.almudi.org/Noticias/ID/1755/Comunicar-la-identidad-cristiana-hoy, p. 2.
[176] Polo explica en *Filosofía y Economía* que "evidentemente el poner el acento en uno otro de los radicales lleva al hombre a vivir, o bien desde lo profundo, el radical cristiano, o bien gozándose

históricos han irrumpido con modos revolucionarios, de manera tal que reducen la importancia de lo que antes era tenido como más radical[177]. La radicalidad humana no se ha entendido siempre del mismo modo. En lo que respecta a Occidente, puede decirse que ha habido tres versiones, como dijimos: el radical clásico, el radical cristiano o personal y el radical moderno[178]. Como se ha visto, estos tres radicales son verdaderos. El radical clásico caracteriza al hombre como el único ser que es susceptible de tener; el radical personal justamente lo caracteriza con la noción de persona, y el radical del principio de resultado lo caracteriza como quien deriva del obrar humano. Por tanto "siempre que tenemos descubrimientos válidos son correctos y no estaría bien prescindir de ninguno de ellos porque desembocarían en una antropología chata, unilateral… Hay que ordenar esas interpretaciones o esas maneras de entender al ser humano, que son verdaderas e indudables y, por eso, no son contradictorias, pues ninguna de ellas anula a las demás… ordenando estos tres grandes descubrimientos acerca del ser humano podemos abordar la difícil situación por la que actualmente está atravesando la humanidad… hoy estamos en una situación de fuerte crisis cultural y social… La vacilación ante la falta de esperanza y la capacidad humana para afrontar grandes tareas, eso es algo que se da en todo el mundo"[179].

Si retomamos la posición que ha marcado Pérez López, y tal como parece haberla encarado, se podría decir que él plantearía un Modelo Antropológico Humano o Humanizante, anclado en la perspectiva clásica, a diferencia de Polo, que propone un Modelo Antropológico Personal o trascendental, en el que los tres radicales han de entrar en juego fecundo. Hay una explicación que el mismo Polo hace de la propuesta de Pérez López en la que claramente se puede observar cómo Polo declara que el Modelo que hemos llamado Antropológico Humano es susceptible de dar un salto cualitativo y comprenderse desde la propuesta antropológica personal. Así Polo escribe que puede "conectar con lo que lúcidamente ha expuesto el profesor Juan Antonio Pérez López… en una conferencia publicada… titulada "Teoría de la motivación en la empresa". Según éste se deben tener en cuenta tres tipos de motivos a los que corresponden las correlativas motivaciones: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente"[180]. A continuación explica cómo él comprende la propuesta de este autor.

Lo que primero expone es qué es lo que se entiende por motivos extrínsecos y cuándo un hombre actúa por esos motivos. Y describe que se da cuando el motivo de actuación es un incentivo externo al propio trabajo y a la persona

---

de la vida porque es racional, el descubrimiento griego, o bien le proyecta en las actividades productivas de una manera casi maniática, el *homo faber*, el hombre trabajador en cuanto que del trabajo depende el hombre. Todo ser humano gravita, está vertebrado por el resultado de sus actos, radical moderno o principio de resultado". *Ibíd.*, p. 271.

[177] *Ibíd.,* p. 271. Y añade: "Eso en la Edad Moderna se acentúa fuertemente, pues se edifica sobre una crítica, una desvalorización de la historia anterior".

[178] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 258.

[179] *Ibíd*, p. 259.

[180] POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 33.

que ejecuta la acción. Por tanto, la atención se centra en lo que se obtiene por dicha acción: la retribución, el asentimiento de los demás o la aprobación complaciente de los superiores y la sociedad. El motivo en virtud del cual se actúa no es la acción misma sino la utilidad o uso que de ella puede derivarse: rentabilidad, recompensa, honor, ventajas, prestigio, etc. Polo afirma que si un individuo actúa sólo por motivos extrínsecos, es alguien que no se atiene a su dignidad personal, que renuncia o es infiel a su ser personal, y en consecuencia trabaja mal. Polo aclara que no se ha de renunciar a las motivaciones extrínsecas, entre otras razones porque son dimensiones relevantes del hombre, sino destacar cuáles conviene que sean los motivos verdaderos que inspiran nuestra actuación, es decir, que ha de ser lo que directamente buscamos, lo intencional, pues aquello que acarrea como consecuencia indirecta, no buscada en forma directa retribuciones externas, que siempre serán algo secundario y cuyo sentido y finalidad debe estimular y potenciar las motivaciones intrínsecas[181].

No cabe duda que cuando se está en los comienzos las palabras de aliento, estímulo o alabanza veraces confirman y aseguran en el buen camino. Ciertas formas de reconocimiento que se manifiestan a través del incremento salarial o de otros estímulos, suelen también ser positivas. Todo esto forma parte de la naturaleza humana y social de la persona. Pero sólo cumplen función provisoria y accidental como otorgar seguridad, levantar el ánimo, otorgar confianza[182]. Si alguien solamente busca prestigio social o retribuciones económicas, es decir, se mueve solamente por motivos extrínsecos, su actitud frente al trabajo no es la adecuada. Ese trabajo ya no es el propio de personas, porque han convertido su trabajo en una actividad propia de quien no es libre, como esclavo y, por tanto, es una actividad que le conduce a la alienación personal. Cuando la mentalidad y las motivaciones para ejercer actividades son las propias de esclavos, poco importan esos aparentes logros porque acabarán arruinando[183].

Polo explica que cuando una persona actúa no por las consecuencias, retribuciones o usos que se puedan derivar de su trabajo, sino simplemente por el gusto de su acción misma, de su trabajo como tal, independientemente de que con él legítimamente se pueda vivir, ganar y obtener, se puede decir que tal persona actúa por motivaciones intrínsecas. Lo que le lleva a actuar no es extrínseco al propio trabajo ni a él mismo. Cuando trabajamos porque nos apasiona trabajar, por el interés propio del asunto que llevamos entre manos, entonces estamos trabajando con motivación intrínseca. Este tipo de motivación es más propio de la persona y, por lo tanto, es evidente que de esta manera se trabaja mejor, se trabaja más, y se trabaja con mayor rendimiento. Cuando se logra que un ser humano trabaje con motivación intrínseca, y no sólo por motivaciones extrínsecas, se consigue una mejor organización del

[181] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 32.
[182] La mayoría de las veces las alabanzas son aire; muy insegura y poco sólida debe ser una persona para que el elogio signifique realmente algo que no sea meramente secundario.
[183] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 32.

trabajo y un mejor rendimiento. Esto es fácilmente entendible por propia experiencia. Cuando se hace lo que a uno le gusta, lo que se hace entonces realmente lo hace, se implica personalmente en lo que hace y ese trabajo se torna inventivo y creador. En cambio, si a uno no le gusta lo que hace, sino que simplemente espera la recompensa, entonces actúa como "animal domesticado"[184].

En este punto Polo advierte que "cuando se funciona con motivación intrínseca se actúa de acuerdo a nuestro ser personal"[185]. Explica que él considera que "la motivación intrínseca es propia de personas, sencillamente porque, en rigor, la gran retribución, el gran don que tenemos en suerte, es precisamente ser personas. Si no lo fuéramos sería tremendo, dependeríamos de factores externos que nos son suministrados desde fuera de nosotros mismos"[186], es decir, que no cabría un enriquecimiento interno ni un crecer personalmente. La naturaleza propia de un ser personal es tal, que cuando realiza su actividad, el primer beneficiario de ella es la propia persona y lo realizado redunda en beneficio y enriquecimiento de la misma. La acción realizada tiene su principio en el sujeto y su efecto redunda en beneficio del propio sujeto. La naturaleza del ser personal funciona al modo cibernético en el sentido que no sólo hay acción sino retroacción, *feed-back* positivo, en el que lo realizado perfecciona antes a la persona que lo lleva a cabo que al producto manufacturado. Esta es, por una parte, la justificación de la motivación intrínseca y, por otra, la explicación de porqué el hombre trabaja simplemente porque le gusta, le apasiona y es el trabajo mismo lo que permite trascender el mero sometimiento a necesidades y motivaciones extrínsecas.

Quedaría explicado, desde la motivación, la forma que Polo expone sobre el hombre como "perfeccionador perfectible". Está en la naturaleza del hombre que al aportar, al perfeccionar lo que le rodea a través de su trabajo, se perfecciona a sí mismo. Es intrínsecamente un perfeccionador perfeccionable: perfeccionador porque aporta; perfectible, porque cuando aporta y cuando da, no pierde lo que da, sino que el mismo dar le hace mejor; y eso es justamente la noción de la virtud. Cuando un hombre realiza un acto de justicia, se hace justo él, de la misma manera que si su acción es injusta, es él quien se hace injusto. Por tanto, el primer destinatario de la acción personal es su propia naturaleza, donde el aportar no simplemente va orientado hacia fuera, sino tiene un efecto *ad intra* que hace que el dar sea perfeccionarse. El que aporta, al dar de sí, se mejora, y esta es la verdadera retribución del trabajo, mucho más decisiva y de mayor alcance que el salario o el ascender de puesto u otro halago: todas cosas

[184] Los animales domesticados son capaces de montarse en una bicicleta de una rueda y andar. Pero ¿por qué lo hacen? Es porque se le raciona el alimento y se le condiciona de tal manera que llega a saber que si anda en patín recibe pan y si no lo hace no lo recibe de ninguna manera. Pues una persona movida sólo por motivaciones extrínsecas, trabaja porque no tiene más remedio y debe asumir esa fatalidad para poder vivir y no fenecer. Son condicionamientos externos y sometimiento a alguien para solventar necesidades básicas.

[185] POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 33.

[186] *Ibíd.*, p. 33.

extrínsecas que no nos mejoran, ni nos enriquecen en lo cognoscitivo ni en lo ético. En cambio, cuando hacemos una verdadera aportación el primer beneficiario de esa aportación somos nosotros mismos, nuestra naturaleza; mejoramos y nos ennoblecemos.

Polo destaca que cualquier organización empresarial que no tenga en cuenta estas cuestiones podrá argumentar que se interesa por su personal, pero aquello será inoperante. Se puede afirmar que si una política de dirección de personal no atiende a que el primer beneficiario del trabajo es el hombre esa política estará apoyada y funcionando sobre una antropología falsa. Se trata de comprender que estamos tratando del trabajo de personas, no de contentar a la gente, ni de evitar protestas, o amansar a quienes no estén de acuerdo. Cuando se realiza el trabajo sin motivación intrínseca aquel trabajo me hará desgraciado. Porque si a través de nuestras acciones no nos enriquecemos, ni ética, ni cultural, ni espiritualmente, en algún aspecto que nos mejore humanamente, nos desarrolle, estaríamos traicionando nuestro propio ser. La mera retribución como gratificación podría funcionar en el corto plazo a modo de necesidad. Lo que ennoblece a la persona es trabajar con la conciencia de que en el trabajo el primer beneficiario de la actividad somos nosotros mismos.

Aquí Polo se pregunta: ¿Cómo se plantea la cuestión de la ética empresarial en este modelo? Y su respuesta es que el modelo es como algo que no es ni externo, ni sobreañadido, sino que la clave de la ética empresarial está justamente en la mejora de las personas que constituyen esa empresa. Y ese crecimiento o mejora es personal, intrínseco, pues de lo contrario, no es mejora, y por eso se trata de algo radical[187]. Polo prosigue explicando que "el resultado del trabajo debe estar al servicio del despliegue óptimo del trabajador. Inexorablemente, a la vez, la modificación positiva o negativa del trabajador deriva de la conducta y de las operaciones inmanentes. Y de esa modificación deriva una nueva forma de actividad. Hay un rendimiento operativo de la virtud. Los actos engendran virtudes y las virtudes hacen posibles nuevos actos… El egoísta es el que no sabe que siendo generoso se hace generoso; haciendo actos de generosidad él mismo adquiere la virtud de la generosidad. Que mejorando, aportando, incrementando, innovando, él mismo también se renueva… El desarrollo del hombre es el perfeccionamiento del hombre y el hombre no se puede perfeccionar más que con sus propios actos. Ello exige que el trabajo sea personal, lo que a su vez requiere motivación intrínseca, puesto que sin ella el hombre no trabaja como persona sino, como una cacatúa o un esclavo"[188].

Finalmente Polo explica que una característica esencial para el ser personal es que no exista una sola persona, una única persona, porque esto sería contradictorio, algo conducente a una tragedia, porque "no existiría un

[187] Por eso la mejora de un salario o de ciertas condiciones laborales pueden significar una acción de justicia, que será ética en cuanto a quien decida estas acciones pero no apunta al trabajo en sí de quien lo realiza. Porque no nos hace más éticos tener un puesto de trabajo distinto o recibir un mayor salario sino el mismo trabajo que llevamos a cabo.

[188] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 34.

semejante, una persona, al que pudiera orientar mi actuación. El trabajo perfecciona al mundo, pero las trasformaciones sobre los objetos y estructuras del mundo material no son personas y por ello son algo inferior a la persona"[189].

Polo presenta de este modo la motivación trascendente, explicando que cuando realizamos algún producto de un modo competente y con perfección, estos productos no son personas. Como ya se ha explicado, haciendo este producto podemos perfeccionar nuestra naturaleza humana, y también actualizar las operaciones inmanentes que son de naturaleza cognoscitiva y ética. Pero añade que la naturaleza humana es inferior al ser personal, y "es por ello que incluso la propia virtud, la misma motivación intrínseca y el perfeccionamiento humano que a través del trabajo se deriva, siguen siendo algo insuficiente y precario. Se requieren un tercer tipo de motivación para que el trabajo cobre plenitud de sentido y significación: me refiero a la motivación trascendente"[190].

Polo de este modo acaba explicando que, efectivamente, con las motivaciones trascendentes, cuando se trabaja se tienen en cuenta las consecuencias y resultados que produce la acción propia en otras personas distintas a uno mismo[191]. Así es como "se puede decir que el hombre integra unitivamente todas las dimensiones de su trabajo y lo hace verdaderamente de acuerdo a su ser personal"[192]. Por lo tanto, si bien la motivación intrínseca efectivamente permite el perfeccionamiento personal, no somos trabajadores ni como animales ni como esclavos de motivaciones externas. "Es necesario abrirse a dimensiones que van más allá de la obra realizada y el perfeccionamiento del trabajador. El hombre para trabajar tiene que hacerlo para otros y debe tener en cuenta a los otros. Una concepción madura del trabajo y una lograda organización del trabajo en la empresa, es necesariamente intersubjetiva e interpersonal"[193]. Si una organización humana no ha conseguido una concepción madura del trabajo y una organización del trabajo intersubjetiva e interpersonal "significa que todavía no se han actualizado todas las potencialidades de esa organización humana, de esa organización de personas. De ahí que 'trabajar es servir'… Se debe trabajar para servir, para mejorar a los demás"[194]. La personalización de quienes nos rodean, de los otros, contribuir efectivamente a su enriquecimiento ético, cognoscitivo y espiritual en definitiva pasa a ser la mayor retribución que podemos obtener por nuestro trabajo. Ya hemos explicado en varios lugares que el ser persona se constituye en la medida que da, aporta, añade y esto requiere un destinatario. Polo añade que "el único destinatario digno de una aportación personal es otra

[189] Cfr. *Ibíd.*, p. 34.
[190] Cfr. *Ibíd.*, p. 34.
[191] Por ejemplo: el servicio que se presta, las facilidades que se otorgan, la ayuda a un compañero, el bien de los demás, etc.
[192] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 34.
[193] *Ibíd.*, p. 34.
[194] *Ibíd.*, p. 35.

persona. Por eso se descubre en última instancia que el hombre trabaja para Dios. Se habla del bien común, etc., que no son sino otras maneras de referirse a esto. Sin motivación trascendente el trabajo está truncado y confinado en la inmanencia. Si el hombre no es retribuido en la forma de aceptación personal, en aceptación de otra persona a través de su trabajo, queda insatisfecho y vacío. El hombre quiere que se acepte y reconozca no sólo su trabajo, sino sobre todo su persona"[195].

Deben considerarse íntegramente todas las dimensiones del ser que trabaja, del ser personal implicado en el trabajo, puesto que se trata de un ser personal es capaz de motivación intrínseca y no debe renunciar a ella, ya que implica renunciar a perfeccionarse. Esto es más importante que ganar dinero. Si se gana dinero, bienvenido sea, pero si al ganar dinero no he mejorado, estoy perdido como persona, he trabajado mal, he vendido mi alma. Servir a la riqueza quiere decir subordinarse a la riqueza, no ser persona. En cambio, ganar dinero, no es necesariamente servir a la riqueza[196], puesto que cuanto más dinero dispongo, más cosas puedo hacer, más puedo desarrollar mis capacidades, y más puedo servir a los demás. Y concluye que si con el dinero no sirvo a los demás, "eso es la caricatura del verdadero empresario que… despersonaliza y aliena"[197]. La motivación más alta de todas es la hacer las cosas por los demás, "teniendo en cuenta que la felicidad del otro es tan importante como la propia. ¿Por qué? Por ninguna razón especial sino por ésta: una persona aislada es el ser más desgraciado que existe"[198].

De este modo Polo ratifica la propuesta de Pérez López, pero con una ampliación en la comprensión de las motivaciones. En un discurso académico en homenaje en memoria del Profesor Pérez López[199], Polo vuelve a destacar la figura científica de este autor y nuevamente expone que además de la honda amistad que los unía, Polo fue siguiendo las investigaciones que Pérez López fue realizando y se empeñó por tener con este autor un diálogo siempre con un claro carácter interdisciplinar y la preocupación de Polo por los temas peculiares de la filosofía práctica. Nuevamente Polo indica que Pérez López enlaza claramente con la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles, es decir, termina en

---

[195] *Ibíd.*, p. 35 y concluye el párrafo diciendo: "Y es esto lo que ante todo hace y le importa a Dios que nos mira con amor y nos acepta, no por lo que hacemos sino en lo que somos. Por eso el diablo no trabaja, no tiene relaciones personales, no es persona, es incapaz de dar y de aceptar a otro en su ser personal".

[196] Por eso Polo insiste que en Ibíd, p. 35: "la retribución es un asunto decisivo y debe ser bien entendido. Trabajo por dinero: es una retribución extrínseca. Yo puedo trabajar por dinero, espléndido, no pasa nada. ¿Por qué? Porque luego lo puedo emplear en cosas magníficas. No nos podemos horrorizar porque se quiere, pide o exige dinero. El asunto importante es cómo se emplea el dinero. Además una empresa que no tiene beneficios simplemente se extingue. (…) Pero ese motivo y esa retribución es mínima, de menor calidad, la menos alta y se queda corta.

[197] *Ibíd*, p. 35.

[198] *Ibíd.*, pp. 31-35.

[199] POLO, L., "La figura científica de Juan Antonio Pérez López", Procedente de VV.AA.: *Discursos en el acto académico homenaje en memoria del profesor Juan Antonio Pérez López*, Universidad de Piura, Piura, 1998, 5 pp. Obtenido online en julio de 2015: http://www.leonardoPolo.net/revista/mp24.htm#La figura

el reconocimiento explícito de la importancia de las virtudes. Destaca que sus trabajos, aunque parecen muy centrados en el análisis, presentan en rigor un planteamiento sistémico en el que el autor logra presentar una variedad de facetas de la acción humana que se logran integrar en lo que Pérez López llama 'consistencia'. También destaca que los resultados de sus estudios de la acción concluyen en una retroalimentación peculiar, y que hace que en su planteamiento esté ausente la interpretación mecanicista de la acción. Además de nombrar nuevamente que la lógica que formuló es una lógica material, que permite la construcción de lo que denominó modelos dinámicos, con las nociones de eficacia, eficiencia y trascendencia, que obedecen a motivaciones diferentes dirigidas a distintos tipos de satisfacciones. Esos motivos de la acción pueden ser extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Aunque en la práctica no es posible prescindir de ninguno de esos motivos, Polo indica que esta clasificación tiene un sentido jerárquico. Y cómo así entendida, la idea de satisfacción de Pérez López marca la relación entre las intenciones del sujeto humano y los bienes de menor a mayor importancia a los que atiende.

Polo agrega que algunos intérpretes del autor no han percibido con claridad la conexión entre sujeto humano y los bienes, y por esta razón consideran que Pérez López presenta una teoría de las relaciones del hombre con su entorno, y han discutido su valor para la ética. Pero él considera que estas opiniones no respetan la entera inspiración del enfoque de Pérez López. Queda patente en la exposición que efectivamente Pérez López logra ascender a la ética, a la comprensión de los hombres como sistemas libres, porque la ética es la ciencia acerca de la conexión entre los sistemas libres. Y que la producción se concreta en el hacer, pero sólo en tanto en que conecta los motivos y los fines. Por esto la ética tiene que completar las ciencias de la producción, porque no hay ninguna otra ciencia que considere a la acción productiva por entero. Pero también remarca que "Pérez López no elabora propiamente una teoría de la acción aislada, o de un único sujeto"[200]. Su teoría, según Polo, "es una teoría de la acción recíproca, es decir, de las repercusiones que las acciones de un hombre producen en las acciones de otro; y ello de modo mutuo o casi cibernético. Esto explica por qué en los últimos años de su vida su investigación se dirigió a la sociología, especialmente a Max Weber, cuyo modo de entender la acción buscaba superar"[201]. Se trata de "una teoría que conecta con la virtud de la justicia y con la virtud de la amistad"[202]. Por lo tanto, Polo destaca los puntos fuertes del planteamiento. Pero a la luz de su propuesta antropológica personal o trascendental el planteamiento antropológico humano de Pérez López puede integrar la libertad, el ser

[200] POLO, L., "La figura científica de Juan Antonio Pérez López", Procedente de VV.AA. *Discursos en el acto académico homenaje en memoria del profesor Juan Antonio Pérez López.* Universidad de Piura, Piura, 1998, 5 pp., Obtenido online diciembre de 2015: http://www.leonardoPolo.net/revista/mp24.htm#La figura
[201] Ibíd.
[202] Cfr. *Ibíd.*

personal y lograr el anclaje que le dé hondura y fundamento a la consistencia y ética que propone.

5.8. POLO EN DIÁLOGO CON LOS NUEVOS PLANTEAMIENTOS DE MANAGEMENT: TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONALES ADAPTATIVAS.

Los nuevos planteamientos *management* son: a) Administración de la calidad total (E. Deming), b) Administración del cambio (Jhon Kotter), c) Management del cambio (Nonaka), d) Hacia la reinvención de la gestión (Gary Hamel, Ranjay Gulati y otros).

La vertiginosidad de los cambios y la aplicación de los denominados *Big Data* nos conducen a considerar que no existen principios de administración que puedan ser aplicados según ciertos parámetros de criterio en todo tipo de situaciones. Poner toda la atención al contexto y a las características propias de cada tipo de organización condiciona los recursos que el administrador emplea para conducirla.

Lo que probablemente pueda darnos algo de orientación en esta complejidad es lo que Polo indica sobre estos dos asuntos: a) "La estructura de los medios (la remitencia de unos medios a los otros) indica claramente una complexión típica que es el lenguaje. El medio por excelencia es la palabra. Cada conexión entre instrumentos materiales es un caso, una particularización, a la que el lenguaje es aplicable. Lo mismo que el dinero es el medio que permite la generalización de los intercambios, el lenguaje es el conectivo general de los plexos mediales en cuanto comprensibles… Una articulación de la razón según la cual se entiende una cosa con otra: no se entiende en sí misma, sino en tanto que esa cosa remite a otra. Este modo de entender es imprescindible para la razón práctica. Por tanto… los medios constituyen un plexo… El valor de la informática para el fortalecimiento de una nueva sociedad de mayor densidad humana, reside en su capacidad de aumentar la comunicación y la comprensión de las relaciones prácticas. Las consideraciones precedentes abren una interesante cuestión: el conocimiento es un factor integrante de la vida social"[203]. b) Si la tecnología funciona sola o automáticamente, nos incorporamos a ella como productos suyos, no ya como agentes. Esa alternativa es un problema moral. Parece claro que para afrontar ese problema no basta la consideración de la organización del trabajo, ni tampoco 'la reproducción' de la estructura de dicha organización o sus cambios. Es preciso afrontar la cuestión de las mutaciones históricas de la técnica en función de la cantidad de saber científico a ella incorporado. Así, por ejemplo, de acuerdo con el saber incorporado se establece una jerarquía de técnicas. Además, es de suma importancia la cuestión de adaptar los distintos tipos de técnica a las diferentes capacidades humanas. Es el asunto de la llamada técnica 'apropiada', es decir, ajustada a la situación de los hombres que la emplean"[204].

[203] *Ibíd.*, p. 336.
[204] *Ibíd.*, p. 214.

El planteamiento es neto. No encontramos una solución mejor para todas las organizaciones. Los cambios vertiginosos se podrán afrontar al poner el foco en el plexo y en la remitencia de un medio con el otro. Esto implica que la flexibilidad y la capacidad de adaptación a distintas situaciones es lo que debe definir el liderazgo de una organización de acuerdo con este enfoque. Estas nuevas tendencias desarrollan modelos adaptativos para enfrentar una mayor incidencia del factor social y otros problemas de contexto que hoy demandan más atención que algunas décadas atrás. Concretamente: 1) diversidad en el ámbito laboral: resultado de la variedad étnica y cultural; 2) mayor atención a la preservación del ecosistema; 3) mayor conciencia global sobre cuestiones que hacen a la ética y la responsabilidad social de las empresas; 4) mayor capacidad para la generación de nuevas tecnologías, y 5) concepto de "Hombre Complejo".

Entre las teorías o pensamientos de vanguardia más destacados mencionaremos varios con versiones diversas que ya no se encuadran en la simple concepción de la Estrategia del *Management*, sino que frente a las situaciones totalmente nuevas se vuelven a plantear la validez de los principios clásicos.

5.8.1. Administración de Calidad Total- Edward Deming.

Es una perspectiva de la administración o del *management* que está enfocada en el mejoramiento continuo y la respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, considerando cliente a cualquier persona que interactúe con los productos y servicios de la organización, ya sea interna o externamente. Su autor principal es W. Edwards Deming, pionero del movimiento de la calidad desarrollado en Japón. Dicho país creó en 1951 el Premio Nacional de la Calidad y generó, con el tiempo, su instauración en diversos países. Los principios[205] que tiene se vinculan con equilibrio en la generación de valor entre la empresa, la competencia y el cliente. El enfoque busca que la totalidad de los productos mejoren su calidad para satisfacer a los clientes (internos y externos). Su mayor difusión fue durante las décadas de 1980 y 1990. Los efectos por su aplicación se vinculación con clientes internos y externos satisfechos, empleados involucrados, directivos comprometidos, fomento del trabajo en equipo, un espíritu de mejora continua, la gestión basada en la medición constante, tener una visión a largo plazo, ser consciente que los cambios son complejos y dificultosos.

[205] Los 14 principios que plantea Deming: 1-Constancia de propósitos. 2- Adoptar la nueva filosofía de calidad total. 3- Cesar la independencia de la inspección masiva. 4-Terminar con la idea de premiar en base a precio. 5- Mejorar constantemente y para siempre la producción. 6- Capacitación. 7- Liderazgo. 8- No tener miedo a reportar problemas o errores. 9- Derribar las barreras entre los departamentos 10- Eliminar metas arbitrarias brindando métodos. 11- Eliminar cuotas numéricas. 12- Hacer a un lado la arrogancia debido a la destreza. 13- Programa vigoroso de educación y capacitación (ver 6). 14- Actuar para lograr la transformación.

El principal objetivo es que la organización se comprometa con el mejoramiento continuo y sus puntos principales que son: a) Enfoque intensivo en el cliente, tanto interno como externo. b) Interés por el mejoramiento continuo, la calidad siempre puede mejorar. c) Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización. d) Medición precisa. e) empoderar a los empleados o *empowerment*.

Frente a la rigidez de las organizaciones y un mundo vertiginosamente cambiante estas nociones buscan lograr que recobre vital importancia la capacidad de respuesta de las organizaciones (rapidez, agilidad, adaptación a cambios, etc.). Se trabaja con un concepto de estructura orgánica (empleados con más responsabilidades; comunicación a través de sugerencias o consejos; toma de decisiones descentralizada e informal; valoración de la pericia; mayor confianza en los juicios de valor que en las normas; mayor importancia de los objetivos de la empresa que la obediencia a la autoridad; los empleados tienen más dependencia entre ellos, hay un empeño en la búsqueda del "tamaño óptimo de la empresa": Empresas grandes/empresas pequeñas, lo pequeño dentro de lo grande, etc.

Sin duda que son planteamientos que consideran aspectos nuevos, versiones muy mejoradas de lo que se había planteado anteriormente. Sin embargo, no queda claro cuál es el fundamento sobre el que explican estos cambios. No es posible identificar qué visión del hombre subyace en esa búsqueda de mejoramiento continuo. Múgica explica que "los procesos sociales, considerados desde la disponibilidad de alternativas, son procesos de socialización y aprendizaje..., y eso es hacer sociedad (o hacer empresa). La sociedad (o la empresa) no es una cosa ya dada, es más bien un hacerse continuo, en el que la interacción generalizada se convierte en un vasto sistema de aprendizaje, cuya estructura es relacional, y cuya base es la comunicación generalizada"[206]. Por tanto, el punto que estaría en juego es si en esta relación hay una implicación de la persona o si, al modo que Weber indicó, seguimos aún con un paradigma que tiene una proyección cognoscitiva que anticipa probables conductas ajenas, que no llegan a ser reales porque no tienen su soporte en la persona humana.

5.8.2. Administración del Cambio. John P. Kotter.

De modo general, cabe decir que el planteamiento de esta tendencia de *management* sostiene que es la misma organización la que cambia, en el sentido de que son organizaciones de aprendizaje continuo. Esto implica que las organizaciones deben diseñarse y administrarse de tal manera que puedan cambiar con destreza y agilidad. Y a la vez se busca flexibilizar a las empresas y crear un buen lugar de trabajo para poder adaptarse, más aún ser generadoras de los cambios. La organización eficiente es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar permanentemente. Se plantean procesos de

[206] MÚGICA, F., *Sobre la Existencia cristiana.* "Introducción de Fernando Múgica, El pensamiento social de Leonardo Polo", p. 39.

reingeniería, mediante los cuales se modifican los puestos y enfoques sobre los cuales ha sido diseñada la estructura y distribuido los recursos.

Entre los principales autores que han aportado visiones más adaptativas encontramos lo que se denomina la Administración del Cambio (*Change Management*). Su principal exponente es John P. Kotter, quien realiza estudios empíricos con directores generales, y de modo similar a lo que ya había indicado Mintzberg, rechaza la argumentación de los 'clásicos', especialmente porque entiende que los directivos interactúan mucho tiempo con los demás miembros de la organización o con otros. Considera que hay un 'gap' o brecha entre aquellas funciones que descriptas por Fayol y lo que ahora realiza el *manager*[207]. Sin embargo, toma sus conceptos y los trata de acomodar a las nuevas situaciones, con lo cual no se perciben cambios cualitativos. Lo que parece relevante es que explica que la tarea del directivo es mucho menos organizada, más reactiva e informal y menos sistemática y reflexiva. Frente a esta realidad de la actividad empresarial, Kotter se pregunta sobre la formación de los empresarios que está más anclada en la teoría. En su estudio destaca que los directivos eficaces (o exitosos) se preocupan por desarrollar redes de cooperación entre las personas que facilitan llevar a cabo las metas que se establece en su agenda (*network building*) y aprender a manejar bien la agenda de actividades (*agenda settings*). El autor enfatiza que hay exigencias prácticas para que la tarea del *manager* sea eficaz que están disociadas de la formación teórica que han recibido en la *business school.*

Kotter concentra sus estudios en la "agenda del manager"[208] y así explica que el directivo obtiene información relevante de diferentes personas de las que se va rodeando[209], y con esta información puede implementar su propia agenda con las metas y planes que ha de llevar a cabo. A pesar de que las conclusiones se basan en muestras muy reducidas y sesgadas, parece un buen avance plantearse a fondo qué es lo que realmente hace un directivo. Es como si poco a poco intentara salir de los esquemas de los 'clásicos'.

Luthans[210] realiza un estudio con una muestra más numerosa. Sus conclusiones, en síntesis, son que hay cuatro actividades: a) *Networking*. b) Comunicación. c) *Human resource management,* y d) El *Management* tradicional. Explica que los *managers* reales realizan estas actividades, e incluye así las visiones de Fayol (al incorporar las actividades del *management* clásico), y también las perspectivas que incorpora Minztberg sobre la comunicación y Kotter sobre *networking*, e incluye la dirección de las personas que amplía la visión de Mintzberg sobre el *management* a través de personas. Luthans, en su análisis, hace una distinción entre 'directivo exitoso', que vincula con aquellos cuyas actividades principales son de *networking*, y

[207] Cfr. KOTTER, J. P., "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1999, pp. 71-82.
[208] En inglés 'networking'.
[209] En inglés 'networks'.
[210] LUTHANS, F., "Succesful vs. effective real managers", *The Academy of Management Executive*, vol. II, 2., 1988, pp. 127-132.

'directivo efectivo', más vinculado con actividades de comunicación y gerenciamiento de recursos humanos.

Kotter[211] en otra de sus obras, trata sobre las teorías del comportamiento. De ahí se puede destacar que no sólo observa lo que hacen los directivos, sino también incorpora ciertas claves para entender la acción del directivo[212]. Hace una redefinición de la naturaleza del trabajo directivo. La vertiginosidad de los cambios en el entorno demanda directivos que manejen los temas de liderazgo, poder, influencia con mayor fundamentación. Así en *Power and Influence*[213] sostiene que las habilidades y capacidades personales no se refieren solamente a los directivos de la alta dirección, sino también a los directivos medios y a todos los profesionales del *management*. En otra de sus obras[214] explica que las empresas no han tenido en cuenta la formación de sus cuadros directivos y que es inminente encarar el problema. Es un estudio interesante sobre las consecuencias sobre las personas de estas omisiones de la empresa. Sin embargo, se vincula con el desarrollo de la carrera profesional en la organización, no lo aborda como desarrollo integral de la persona.

Kotter también hace una distinción[215], e indica que hay dos sistemas de acciones distintos y complementarios. Considera que hay directivos que están más capacitados para encarar la complejidad y a estos los llama "*management*", y otros cuya capacidad está más cercana a la habilidad para hacer frente a los cambios; estos serían los "líderes". Como considera que ambos sistemas de acciones coexisten y colaboran entre sí, su mirada tiene una concepción más dinámica que la perspectiva estática de los clásicos. Esto implica que el líder ha de estar más en las cuestiones vinculadas con la dirección de la empresa, el alineamiento de los colaboradores, la motivación de estas personas y no centrarse en el planeamiento, en la estructura y organización o en la resolución de problemas y control operativo y estratégico. Intenta, por tanto, priorizar una cultura de liderazgo focalizada en la descentralización y formación de colaboradores con condiciones para la sucesión[216].

---

[211] KOTTER, J. P., "The general managers", *Harvard Business School*, Free Press, 1982, p. 147.

[212] En el texto se explica que los Managers constituyen un entramado de actividades interrelacionadas de creencias vinculadas con lo que ellos hacen, en qué medida su actividad varía según las situaciones, porqué se comportan de un modo u otro y el impacto que tiene su trabajo.

[213] KOTTER, J. P., *Power and influence*, New York, The Free Press, 1985.

[214] KOTTER, J. P., *The leadership factor*, New York, The Free Press, 1988.

[215] KOTTER, J. P., "What leaders really do", *Harvard Business Review*, 1990, 3- 11.

[216] Kotter no es el primero que plantea focalizar en una cultura institucional de liderazgo, pero sí el que más impacto logra. Ya en 1977, ZALEZNICK, A., en "Managers and leaders. Are they different?", *Harvard Business Review*, may-june, 67, había presentado esta idea distinguiendo los líderes del Management. Destacaba que son tipos diferentes de actividades y de personas. Explica que en muchas ocasiones los líderes tienen actitudes que resultan diferentes a quienes realizan tareas de *management*. Principalmente respecto a sus objetivos de la organización, el modo de vincularse con los demás y sus metas personales. En el paper destaca que los líderes requieren una formación cuidadosa por parte de los jefes, ahora podríamos llamarlos "mentores".

Kotter, reforzó la idea de los líderes distinguiéndola de la actividad del *manager*[217]. Pone el énfasis en la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo. Vuelve a aclarar que tal vez hasta los años 70 *management* y liderazgo podría ser sinónimos[218], pero que estos conceptos actualmente son dimensiones distintas y que las empresas con buenos resultados requieren un alto nivel de liderazgo y de *management*. Describe el *management* como el conjunto de procesos para mantener el sistema en funcionamiento o controlar actividades[219]. El liderazgo lo describe como la capacidad para crear organizaciones o modificarlas, gestionar cambios[220] y una nueva visión de la empresa unida al saber, y cómo comunicarlo de manera que las personas lo incorporen y saquen adelante la organización.

Los puntos más destacados son: la gente es clave para el cambio exitoso y la conciencia de que hay brechas de desempeño que deben resolverse con capacitación. Plantea la implementación del cambio en tres etapas: descongelar (romper con las antiguas maneras de hacer las cosas); movimiento (instituir el cambio); recongelar (reforzamiento y apoyo a las nuevas maneras). El enfoque está anclado en lograr cooperación a través de: -Educación y comunicación- Participación e involucramiento- Facilitación y apoyo-Negociación y acuerdo- Manipulación-Coerción implícita y explícita. Conveniencia para manejar los múltiples cambios.

La dirección o *management* del cambio implica la armonización de cambios múltiples que Kotter lo define como 8 pasos[221], que se reducen a intentar tener un actitud proactiva aunque gran parte del cambio es generalmente reactivo[222]; disposición al aprendizaje continuo[223]; tener como

---

[217] KOTTER, J. P., *The leading change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

[218] Cfr. KOTTER, J.P., "Leading Change: a conversation with John P. Kotter", *Strategy of Leadership*, january- february, 1997, pp. 18-23

[219] Especialmente se refiere a procesos de planeamiento, presupuestación, control de operaciones y resolución de problemas.

[220] Kotter en The leading change, Ob cit. explica detalladamente cuál ha de ser el proceso en ocho puntos para que se genere un cambio importante y se logre una adecuada adaptación con el entorno: 1) se debe establecer un sentido de alerta que conduce a descubrir oportunidades en el mercado; 2) es crucial formar un grupo de personas o coalición orientada que tenga la fuerza para liderar el cambio; 3) habrá que desarrollar la visión y la estrategia; 4) comunicar la visión; 5) ser facilitadores de las acciones , detectar y eliminar los obstáculos que pudieran dificultar esos cambios; 6) conviene que se gestionen logros a corto plazo; 7) hay que consolidar los cambios que se van dando e impulsar nuevos cambios; y 8) definir que la cultura de la organización según los nuevos parámetros.

[221] 1-Establecer un sentido de urgencia.2-Creación de una coalición orientadora. 3- Desarrollo de una visión y una estrategia. 4-Comunicación de la visión del cambio. 5-Empowerment. 6-Generación de victorias de corto plazo. 7- Consolidación de las ganancias y producción de más cambios. 8- Afianzamiento de nuevos planteamientos en la cultura.

[222] Respuesta que se presenta cuando los eventos en el ambiente ya han afectado el desempeño de la empresa; cambio que se deriva de los problemas. La mayor parte del cambio es reactivo, pero la mejor manera de cambiar es ser proactivo.

[223] Ciclo explorar-descubrir-actuar, que se repetirá infinitas veces para lograr el mejoramiento progresivo.

premisa la búsqueda del crecimiento que se debe dar luego de las reingenierías o *downsizing*, de tal modo que esto nos conduzca a estar creando futuros a través de empresas que sean adaptadoras y moldeadoras. Esto es interesante, pues se plantea desde la conveniencia de moldear el propio futuro como personas y como organización.

En relación a lo que plantea Kotter y la gestión del cambio como tal, Polo indica que uno de los graves inconvenientes con el cambio es que "lo nuevo aparece como desconectado. Lo más fastidioso de la novedad es que, de momento, no se domina, no cabe en la situación actual, en el orden existente. Pero, aislada no se puede aceptar; por tanto, obliga al hombre a lo más difícil: a comprenderla, y ello solamente es posible si se la contextualiza; a su vez, como es obvio, el contexto debe ser el adecuado"[224]. Y explica que "lo nuevo es lo no contextualizable, o sea, aquello para lo cual no tenemos coordenadas, parámetros, desde los que entenderlo o encuadrarlo. Lo nuevo es lo que se destaca en solitario: carecemos de criterio para entenderlo y, sin embargo, lo tenemos que entender"[225], y por este motivo anima, pues "lo nuevo invita a inventar el orden que exige. La tarea pensante respecto de lo nuevo es inventiva, y de ella hay que ocuparse sin demora, porque no nos podemos conformar con que aparezca un factor solitario, y más aún si lo nuevo aparece de manera que no lo podemos esquivar"[226]. Y agrega que justamente "los problemas de nuestra situación, que resumía en la obturación del futuro, son retos si se ven con optimismo. Conviene ser optimistas… pues el pesimismo induce a detenerse. El enfoque global que estamos desarrollando nos permite aclarar en qué consiste el reto: la apertura del futuro se concreta en la idea de un cambio orientado a un nuevo orden que acoja las novedades e impida su primario aislamiento o soledad"[227]. En este sentido se comprende que Polo haya hecho una clara indicación sobre los agentes del cambio. "Una de las novedades que conviene empezar a pensar es que dicho agente no es el individuo. La razón es muy sencilla: el individuo aislado, por hipótesis, carece de contexto. La contextualización del diálogo es institucional; entre individuos puros la capacidad de diálogo no se puede desarrollar"[228]. Por esta razón escribe que "a mi modo de ver, son tres instituciones: la familia, la empresa y la universidad. Las tres, en definitiva, son tres tipos de empresa, que pueden hacerse cargo de la marcha de la historia en este momento… las instituciones aptas son las tres mencionadas: la familia, la empresa y la universidad, la cual es, por una parte, un peculiarísimo tipo de empresa, y, por otra, el representante, en el nivel superior, del sistema educativo. En estas tres instituciones se concentra la energía social, pues la iniciativa humana se pone en marcha en la medida en que tales instituciones dan de sí"[229].

---

[224] POLO, L., (2015), *Filosofía y Economía*, 2015, p. 374.
[225] *Ibíd.*, p. 374.
[226] *Ibíd.*, p. 375.
[227] *Ibíd.*, p. 376.
[228] *Ibíd.*, p. 376.
[229] *Ibíd.*, p. 377.

Por eso Polo considera que es preciso que se favorezcan estas instituciones y a la vez que se intensifiquen sus relaciones, porque "sus defectos se deben al mal encaje mutuo"[230]. Si las relaciones se establecen de un modo correcto, Polo entiende que "la iniciativa humana estará suficientemente integrada, y de esa manera podrá constituirse el marco sintético capaz de acoger las novedades: el futuro está en manos de la familia, de la empresa y de la Universidad, si éstas, a su vez, van de la mano"[231]. No cabe prescindir de ninguna. Pero además, ninguna de las tres es autosuficiente. ¿Cómo detectar que estas instituciones tienen salud? Polo indica que ante todo "si tiene clara consciencia de su responsabilidad; toda responsabilidad seria es de índole ética. Si una institución pretende eludir la responsabilidad que le corresponde, se falsea"[232]. Esta salud institucional y responsabilidad ética vincula con la persona humana porque "el objetivo de la ética es promover la dignidad humana, El hombre es un ser ético porque tiende, y sus tendencias deben ser fortalecidas, pero solamente se fortalecen si se integran, es decir, si funcionan en régimen de síntesis"[233]. De la misma manera, el ser humano ha de interrelacionar las tendencias caso contrario no crecerá. Y Polo enfatiza que "la consideración de este gran asunto es el cometido de la ética. La ética no es sólo para los burócratas, sino para todo actor humano, porque el fortalecimiento de las tendencias, el crecimiento de la capacidad natural, como promoción de la dignidad humana, comporta que un ser es tanto más ético cuanto más fuerte es, cuando menos maniático o unilateral, cuanto más integrado está"[234]. Esta mirada sobre el ser humano, su crecimiento, su posibilidad de cambio ilumina la perspectiva de lo que se entiende por ético y se comprende que "sin el espíritu, lo corpóreo en el hombre es brutal y sin lo corpóreo, el espíritu es inefectivo, vive en la región de las nubes. El crecimiento es cuestión de conexión, y a la vez, ningún ser humano puede prescindir de su crecimiento como ser humano. Si prescinde, la naturaleza se venga… Si el hombre no trata de ser más humano, entonces lo es menos"[235]. De la misma forma, conviene hacer una lectura similar al respecto de las tres instituciones que se han indicado como los agentes de cambio.

5.8.3. MANAGEMENT DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT).

Ahora expondremos lo que se denomina gerenciamiento del conocimiento que la organización tiene de sí misma. Entendiendo que esto es su principal capital, éste planteamiento se basa en que toda la información a partir de la cual se desempeñan sus integrantes, componen su capital intelectual: la capacitación de los recursos humanos, la estructura de la organización, el conocimiento del mercado, etc. Como base de este enfoque es imprescindible que el

[230] *Ibíd.*, p. 377.
[231] *Ibíd.*, p. 377.
[232] *Ibíd.*, p. 378.
[233] *Ibíd.*, p. 378.
[234] *Ibíd.*, p. 378.
[235] *Ibíd*, p. 378.

conocimiento pueda ser transferido entre las personas y mantenerlo en la empresa (creando depósitos de información, instalando redes para transferir la información, etc.). La gestión del conocimiento tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. Actualmente, sobre el estudio del conocimiento, sobre todo en los estudios con el enfoque organizacional, Davenport y Prusak[236] señalan que el conocimiento se produce en y entre seres humanos, ya que aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Sobre este punto Polo agrega que se ha dado una "alteración de la importancia relativa de los intercambios de ideas y de cosas. Hasta hoy hemos primado los intercambios de cosas. Incluso estamos acostumbrados a incluir al hombre mismo en este régimen funcional, cuya forma básica de organización es el mercado. A esto se le llama sociedad industrial. Pero en la medida en que aumenta la importancia del saber, la índole de los intercambios se modifica. No es posible organizar del mismo modo el flujo de ideas y el tráfico de cosas"[237]. La sociedad podríamos entender que va hacia una forma que puede denominarse "dialógica"[238]. Esto es una novedad muy importante[239]. La información es un factor básico, el intercambio de cosas se caracteriza porque en él las cosas no se modifican. "La sociedad dialógica es aquella en la que las relaciones ad extra y *ad intra* de la empresa tienden a coincidir. Dicho de otra manera, una sociedad dialógica es aquella en que lo básico no es el mercado, sino la empresa, o el paso de un 'mercado de demanda' a un 'mercado de oferta'… El diálogo es una novedad social tan pura que hoy es un factor social aislado… Aquí hay una paradoja bastante notable: aquello que posee una capacidad intrínseca para constituir un nuevo orden de cosas, una nueva manera de entender las relaciones humanas, el conocimiento, aparece hoy, sin embargo, como una novedad, como un factor aislado, desconectado del régimen funcional de la sociedad (cuando lo que circulan son cosas, el conocimiento se supone, se sustrata: es el "mercado de demanda". En el "mercado de oferta" –de aportaciones humanas– el conocimiento emerge)"[240].

La gestión del conocimiento analiza desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa. Esta perspectiva se complementa con las aportaciones de la literatura de capital intelectual, que aborda el análisis del

[236] DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L., W*orking Knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, 1998, p. 8.
[237] POLO, L., *Filosofía y Economía*, 2015, p. 375.
[238] *Ibíd.*, p. 375.
[239] Podemos observar que el mercado ha pasado a ser el sistema de información que soporta las transacciones de cosas. Cfr. *Ibíd.*, p. 375.
[240] *Ibíd.*, p. 375.

conocimiento desde un enfoque dinámico[241]. Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

Las teorías de la empresa han sido cada vez más introspectivas, buscando en su interior la razón de su explicación –por qué existen– y de sus ventajas competitivas. Desde los recursos a las capacidades dinámicas, lo diferencial tiene su raíz en lo que sus integrantes sean capaces de hacer de forma concertada y difícilmente imitable. En este quehacer el conocimiento es clave. Caben otros factores que la perspectiva de las competencias recoge: habilidades, rutinas, disposiciones y actitudes. El estudio de la empresa es cada vez más una mirada al hombre y su acción.

Las teorías cognitivas de la empresa han dado un gran impulso para comprender de forma más integral a los integrantes de las organizaciones: las personas. La cognición es una función humana esencial y compleja que integra muchas operaciones e interactúa con otras funciones del hombre, tales como la volición y las emociones. Esto ha motivado a los estudiosos de este campo a acudir a fuentes muy distintas a las tradicionales del campo organizacional, tales como la filosofía, la epistemología y la ciencia cognitiva. La imagen obtenida del hombre supera con creces a la visión simplista de las teorías tradicionales de la empresa, signadas por el psicologismo y el conductismo[242]. Pero la imagen del hombre que surge en estas teorías es a veces contradictoria. El debate sobre quién es el hombre no termina y seguirá incidiendo en estas teorías.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento. El proceso de la administración del conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como 'aprendizaje corporativo' o 'aprendizaje organizacional', tiene principalmente los siguientes

---

[241] La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido al crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento está apalancado principalmente por la velocidad de la conectividad y el creciente contenido del conocimiento en productos y servicios, ciclos más cortos de desarrollo de productos nuevos y la sobrecarga de información como una prolífica generación de conocimiento. Desde su adopción por parte de la comunidad de negocios y de la población, Internet ha conducido a un aumento en la creatividad colaborativa, el aprendizaje, la investigación, el comercio electrónico y la inmediatez/instantaneidad de la información. Con las tecnologías incorporadas a las empresas se agilizan las transacciones y la misma gestión de la organización y de la sociedad toda a través de Internet.
Como ejemplos de conocimiento que puede obtener la organización por la incorporación de estos medios se pueden mencionar el aprendizaje electrónico (e-learning), las discusiones en línea, y el software colaborativo para que utilicen los trabajadores.

[242] Cfr. MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005, pp. 191-196.

objetivos: identificar, recabar y organizar el conocimiento existente, facilitar la creación de nuevo conocimiento y apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa. El modelo de Nonaka y Takeuchi [243] ha sido pionero en la mayoría de los conceptos que están actualmente en uso[244]. Este modelo ha sido el que mayor impacto y aceptación científica ha tenido. Los modelos de gestión del conocimiento o KM buscan medir los activos intangibles. En concreto, se trata de la medición y mejora del capital intelectual. Estos autores plantean fases en esta medición y gestión del conocimiento. Compartir el conocimiento tácito, crear conceptos nuevos, justificar estos conceptos según el alineamiento a la visión y estrategia de la empresa, construcción los arquetipos que finalmente serán los conceptos que se transfieren a los diferentes niveles de la organización[245].

Los principales aportes de este modelo, que es el que mayor adhesión ha logrado, tienen algunas deudas intelectuales. Así cabe mencionar que Nonaka se ha adscrito a la filosofía procesal por intermedio de las ideas de Whitehead. La realidad y el ser humano estarían siempre en un estado de hacerse, de continua transformación. "La teoría procesal ve el mundo como un continuo extenso, donde todo lo que existe es indivisible, interrelacionado, e ilimitado en tiempo y espacio. Los seres humanos están interrelacionados en un continuo extenso, con su propio pasado y futuro como con los otros"[246]. Como indica Fariñas, "al enfatizar el devenir y la relación, tiende a disolver a la persona en el proceso y lo colectivo"[247]. Fariñas pondera positivamente la rigurosidad de Nonaka, y cómo ha buscado nutrirse de diferentes filósofos para dar fundamentación a temas sobre los que estaba insatisfecho. Así, afirma que "los aportes de Nonaka a la teoría de la empresa son muy valiosos. En primer lugar al resaltar la realidad del conocimiento. El conocimiento es importante –entre las tantas razones individuales y organizacionales a las que alude el autor japonés– porque es una dimensión esencial del hombre, animal racional; porque resalta el carácter relacional del ser humano, ya que siempre

[243] NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press, 1995; en español *La organización creadora de conocimiento*, Edit. Universidad Iberoamericana, México, 1999.

[244] Cfr. LLORIA, M.B., "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión del conocimiento", X Congreso ACEDE, Oviedo, 2000, pp. 1-28. Y TARÍ GUILLÓ, J. J. GARCÍA FERNÁNDEZ, M., *Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15, 3, 2009, pp. 135-148, p. 136. Obtenido online febrero de 2016: http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-dimensiones-de-la-gestin-del-S1135252312601051

[245] Esta última etapa es la menos desarrollada por estos autores. Cfr. LLORIA, M.B., "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión del conocimiento", p. 9.

[246] NONAKA, I., ET al., Ma*naging Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2008, p. 242.

[247] FARIÑAS, C., G., *Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento. Una aproximación cognitiva*, Tesis Doctoral, Pamplona, 2011, p. 644. Obtenida online, enero de 2017: http://hdl.handle.net/10171/20870

conocemos en comunidad y dentro de una tradición; porque está esencialmente ligado a la acción humana; porque el hombre se mueve para conocer, como afirma Aristóteles en el comienzo de su *Metafísica*; porque, en parte, el hombre se perfecciona conociendo"[248].

Entre los puntos más destacables de su aporte se citan los que menciona Fariñas: "Nonaka se ha nutrido de estas diversas fuentes siempre con un criterio pragmático, refiriendo sus hallazgos a la práctica empresarial. Así, ha divulgado algunos conceptos que ya son parte del argot cognitivo organizacional. El conocimiento tácito, contrastado con el explícito; la noción de Ba como contexto dinámico donde se crea el conocimiento; la creación de conocimiento a través de su conversión; y la *phronesis* aristotélica, un tipo muy especial de conocimiento: La acción humana es el núcleo práctico del quehacer empresarial, por lo que no debe dejarse de lado en cualquier teorización de su gestión y dirección"[249].

Pero hay puntos sobre los que habría que dar un paso más: "Ciertamente la imagen del hombre que asume Nonaka no es todo lo completa que la filosofía clásica propone. Y su teoría del conocimiento requeriría mayor profundización en los actos y hábitos intelectuales, tanto teóricos como prácticos. Pienso que si Nonaka se abriera a tradiciones filosóficas que han resuelto la antinomia individuo- colectivo…, podría reafirmarse en su hallazgo de que el hombre siempre conoce en relación, en una comunidad y una tradición"[250]. Efectivamente Nonaka ha puesto particular empeño por buscar bases conceptuales más sólidas que le permitan lograr una valoración adecuada, y especialmente su mejora porque comprende que una buena teoría conduce a un mejor fundamento y a una actividad empresarial más certera. Esto le condujo a buscar en Aristóteles fundamentos y sus avances son destacables. Asi indica Fariñas que "Nonaka atiende a la ética cuando afirma que el bien del hombre se asocia con la excelencia y que su fin es la felicidad. La consecución de la felicidad civil, la no contemplativa, sería fruto del esfuerzo por alcanzar la perfección personal, es decir, de la acción humana. Sería el siguiente nivel de introspección al que podría abocarse la teoría de la empresa, después de valorar el conocimiento humano como subjetivo, tácito, y de darle un nivel preferente al conocimiento prudencial"[251]. Sin embargo y a pesar de sus esfuerzos hay un enfoque de partida, el que se refiere a lo cognitivo y al modo de entender la praxis humana son deficientes. Por eso Fariñas destaca que "la práctica empresarial sustentada exclusivamente en el conocimiento, deja de lado la otra potencia humana en la acción, la voluntad, que mejora habitualmente a través de las virtudes. Nonaka ha dado pasos importantes y es de resaltar su empeño en dar sólidas bases conceptuales a su teorización. (…) lo sesga la preeminencia y autonomía de la razón que es típica del modernismo

[248] *Ibíd.*, p. 645.
[249] *Ibíd.*, p. 645.
[250] *Ibíd.*, p. 649.
[251] *Ibíd.*, p. 649.

racionalista; así, la acción humana, la voluntad, seguirán al buen conocer. Es el mito optimista de la Ilustración"[252].

Con lo que plantea Fariñas parece bastante claro que la teoría del conocimiento[253] sobre la que ha trabajado Polo podría ser un punto de apoyo para el tratamiento adecuado de sus elementos más débiles vinculados a cómo es el conocimiento; también sobre el ser humano como sistema libre dinámico; con lo cual la innovación puede comprenderse de forma neta y también en su énfasis en el conocimiento y no en el conocimiento de las personas; con ello parecería cierta su visión reductiva de la razón. Fariñas hace mención de estas cuestiones al estudiar a Nonaka como autor y plantea algunas de estos reduccionismos, a la vez que destaca la importancia de los pasos que ha dado[254].

Senge[255] plantea que la gestión del conocimiento puede ser entendida como una disciplina que se ocupa de diseñar e implementar un sistema con el objetivo de que el conocimiento tácito, el explícito, el interno, el individual y el externo que se vincula a la organización se conviertan en un conocimiento corporativo que logre ser accesible y compartido y que también facilite el conocimiento de cada miembro. De este modo este conocimiento puesto a disposición de todos representará una mejora en su formación y en el modo en el que pueden lograr los objetivos que se ha establecido la organización. Senge[256] en su libro *La quinta disciplina*, desarrolla el concepto de 'organizaciones que aprenden' como aquellas que poseen habilidades de crear, adquirir y transferir conocimiento, y de modificar su comportamiento, pero para que pueda reflejar la nueva visión de sí misma, de su ambiente y el nuevo conocimiento. Lo que resulta más interesante de sus aportes en su libro es la visión de las cinco disciplinas que estudia y de las que expresa que "forman un *corpus* teórico-técnico. Además, una disciplina es una senda de desarrollo para

---

[252] *Ibíd.*, p. 649.

[253] En particular, en el capítulo segundo Epígrafe 2.4.3 y las referencias a la bibliografía de Polo y Sellés.

[254] Una línea de trabajo que esta tesis podría dejar también abierta es trabajar en concreto de qué modo el planteamiento de Polo podría aportar a los estudios de Nonaka.

[255] Senge, P., es docente del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y director del Center for Organizational Learning at MIT's Sloan School of Management.

[256] SENGE, P., *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*, London, Century Business, 1990. Allí comenta en la página 5 que "si la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían "tecnologías". Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por "disciplina" no aludo a un "orden impuesto" o un "medio de castigo", sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. (…). La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. "Nunca se llega": uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir: "Somos una organización inteligente", así como nadie puede decir: "Soy una persona culta". Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia". Obtenido online diciembre de 2015: https://docs.google.com/document/d/1IMnVcRYdtzqJiI_09yHLdqMQOHlCQPC5NyItG0WOO7o/edit?pli=1

adquirir ciertas aptitudes o competencias y por último la práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje"[257]. Es, de algún modo, una mirada más amplia vinculada a los sistemas y a la dinámica propia de ellos. Así, expone que "no se puede modificar el sistema (el elefante) dividiéndolo en partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas. Cuando formemos un equipo, debemos cerciorarnos de que todas las funciones pertinentes estén representadas, y… conviene incluir diversos estilos de aprendizaje en el equipo. Por su naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración"[258].

Una de las maneras de armar la arquitectura de la gestión del conocimiento es a través de la minería de datos (*Data Mining*)[259] o extracción de datos. La minería de datos o exploración de datos (es la etapa de análisis de 'Knowledge Discovery in Databases' o KDD) es un campo de la estadística y las ciencias de la computación referido al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos. Utiliza los métodos de la inteligencia artificial, aprendizaje automático, estadística y sistemas de bases de datos. El objetivo general del proceso de minería de datos consiste en extraer información de un conjunto de datos y transformarla en una estructura comprensible para su uso posterior. La tarea de la minería de datos real es el análisis automático o semi-automático de grandes cantidades de datos para extraer patrones interesantes hasta ahora desconocidos, como los grupos de registros de datos (análisis *clúster*), registros poco usuales (la detección de anomalías) y dependencias (minería por reglas de asociación). Estos patrones pueden ser vistos como una especie de resumen de los datos de entrada, y pueden ser utilizados en el análisis adicional o, por ejemplo, en el aprendizaje automático y análisis predictivo.

Sobre la conveniencia de contar con información adecuada y completa, Polo ha explicado que "las deficiencias funcionales son debidas a informaciones incompletas. Se sugiere que las sociedades se clasifican por la cantidad de información disponible, es decir, por su capacidad de asimilar y producir información. Se propone como proyecto de sociedad un paso desde la abundancia de objetos de débil contenido informativo a la abundancia de información pertinente. Al modificarse la estructura de las conexiones, la sociedad bien informada reorganizará sus asentamientos en el sentido de una descentralización. Los problemas de acumulaciones según áreas de las distintas funciones podrán resolverse en la medida en que se instale el tiempo real. Podrán desmontarse las actuales burocracias –tanto industriales como

[257] *Ibíd.*, p. 5.
[258] *Ibíd.*, pp. 6-7.
[259] MAIMON, O. Y ROKACH, L., *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, Springer, New York, 2010.

estatales– que imponen la diferencia entre el centro y el territorio; los centros podrán multiplicarse"[260].

El punto que parece menos trabajado por estos autores, y que constituye un debate siempre vigente, es que en este paso de una sociedad industrial a una post–industrial, Polo advierte: "¿ya no se exigirán consideraciones éticas en esta nueva sociedad?"[261]. Evidentemente, en este mundo post–industrial se tiene que mandar de otra manera. Hay una interpretación humanística de la empresa, y ha sido orientada por un fenómeno sorprendente: la industria japonesa. Son empresas que se apoyan en una ética tradicional: lealtad, identificación del hombre con su tarea. Estas éticas no son explicables sino por bases culturales muy firmes. La industria japonesa es muy competitiva. Se ha estudiado la manera de aprovechar algunos de sus aspectos. "Estas empresas son industrias planas, con pocos grados jerárquicos. La visión de un director es o debe ser la de un humanista, porque tiene que hacer que todos sus trabajadores compartan unos valores. No se trata de compartir objetivos, de delegar, de que los trabajadores estén satisfechos, sino de que los valores sean compartidos. Esto es una labor pedagógica porque se deben inculcar valores"[262]. La reacción ante este nuevo planteamiento, en muchos empresarios, es seguir anclados en la concepción de que la finalidad de la empresa es exclusivamente la de ganar dinero. Sin embargo, Polo afirma que "se requiere un cambio absoluto en cuanto aquella concepción"[263] y los empresarios sin miras altas o con exceso de egoísmo y mediocridad no pueden visualizar. Pero "la nueva mentalidad es la que lleva a perder dinero incluso cuando no se pueden hacer ciertas actividades por ser faltas de ética. Existen ciertos procedimientos en las empresas que hacen que ésta tenga un desgaste ético tal que degenera, y al final les lleva a salir del mercado"[264].

5.8.4. GARY HAMEL Y LAS RECIENTES AVERIGUACIONES.

Ante cambios tan relevantes que se están dando en la gestión de empresas, Polo indica que "poco a poco se ha venido a dar un nuevo planteamiento que supere el modelo de eficiencia como valor absoluto o supremo. Es el que considera como protagonista de la empresa a la persona humana. Evidentemente, la producción y el beneficio económico son importantes, pero incluyéndolos, lo fundamental en la empresa consiste en las personas humanas. Aquí aparece el tema de la finalidad última de la empresa. ¿Cuál es? La empresa es un conjunto de personas en interacción. Los agentes no son

[260] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 140.
[261] Polo escribe que "evidentemente, en este mundo post–industrial se tiene que mandar de otra manera. Sellers habla de un mundo post–industrial, que sería un mundo humano. El mundo que empieza el movimiento ideológico y científico que se inicia en 1917–20 y que se llama modernidad se ha declarado insuficiente. Max Singer ha publicado en el año 1968 un libro llamado El tránsito a un mundo más humano". *Ibíd.*, p. 431.
[262] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 432.
[263] *Ibíd.*, p. 432.
[264] *Ibíd.*, p. 432.

máquinas, son personas; entonces la finalidad de la empresa deberá poner atención a ellas"[265].

Entre los autores que queremos destacar en esta línea de investigación destaca Gary Hamel y algunos autores que están trabajando los asuntos de un modo diferente. Gary Hamel[266] irrumpe tras casi cuarenta años que no surgían estudiosos del *management* que plantearan algo que sea distinto en relación a los ejes que se venían estudiando desde inicios del s. XX: productividad y eficiencia[267]. Por eso entendemos que es de mucho interés. Probablemente con un terreno preparado por las últimas teorías que marcaban una vanguardia y una incomodidad frente a los conceptos clásicos, en especial como insuficientes para expresar la realidad de la empresa y de los directivos y trabajadores de las organizaciones, Hamel considera que el planteamiento clásico de la empresa de alguna manera daba respuesta a la pregunta: ¿cómo lograr que los seres humanos hagan lo mismo todos los días de la misma manera y cada vez con mayor productividad? Que es casi como preguntarse cómo convertir seres humanos libres y pensantes en algún tipo de robots programable más o menos sofisticado?

Hamel plantea que esto ha conducido a que las organizaciones cada vez sean menos humanas que los humanos que trabajan en ellas. En algún sentido el autor indica que esto puede considerarse un logro[268]. Sin embargo, la eficiencia, la disciplina, el cumplimiento, la concentración, sin más, no darán ninguna ventaja competitiva, ningún diferencial ni a la organización ni a las personas que en ella se desempeñan[269]. Por lo tanto, su planteamiento encara los temas de un modo diferente cuando comenta que la maquinaria del *management* moderno hace que seres humanos libres, creativos se ciñan a normas predeterminadas derrochando iniciativa e imaginación humana. Observa que ha aumentado el poder adquisitivo de consumidores, pero a costa de esclavizar a millones de personas dentro de las organizaciones. Y, por último, señala que si bien la eficacia de las organizaciones ha mejorado, no ha sido así con el desarrollo de organizaciones éticas[270].

En un mundo turbulento, que ofrece grandes retos: categorías de empresas que están en crisis (automotrices, las aerolíneas, etc.), barreras de entrada que son cada vez más bajas, la compleja y difícil protección de la propiedad intelectual, los consumidores que tienen información completa y control de ella, la incesante búsqueda de la transparencia en todas las transacciones, los ciclos de vida de los productos que son cada vez más cortos, las múltiples crisis financieras, una volatilidad que está en aumento, la realidad que se nos

---

[265] *Ibíd.*, p. 431.
[266] Profesor de Gerencia Estratégica y Management Internacional en la London Business School. Es CEO de Strategos, una consultora internacional de estrategia. Es junto con C. K. Prahalad quien originó el concepto de "competencias fundamentales" (core competencies).
[267] Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, Paidós, Barcelona, 2008, pp. 12 y 19.
[268] Cfr. *Ibíd*, pp. 14 y 23.
[269] Cfr. *Ibíd.*, p. 24.
[270] Cfr. *Ibíd.*, p. 24.

presenta cuando reconocemos que las ganancias de hoy no nos garantizan las de mañana, etc. Todo esto nos conduce a considerar que las organizaciones actualmente no están concebidas para la realidad que nos toca vivir.

Es pues conveniente comprender que ya no es suficiente hablar de una sociedad del conocimiento si ese conocimiento acaba convirtiéndose en unidades standard de conocimiento, o en descripciones de habilidades standard. Más que sociedad del conocimiento, parecería más adecuado comenzar a plantearse una sociedad de innovadores, de creativos. La concepción errónea que lleva a pensar que los trabajos rutinarios lo llevan a cabo gente rutinaria, o que los trabajos poco inspiradores se deben a que lo hace gente sin inspiración está mostrando una mirada sobre las personas en la que subyace una concepción reductiva y pragmática. Hamel inidca que al hacer del trabajo un *commodity*, estamos haciendo un *commodity* de la gente y olvidamos que son seres humanos con un gran potencial creativo. Por esto, la pregunta es cómo aumentar el contenido creativo de cada trabajo liberando capacidad creativa de cada individuo? Si estamos en un punto de la historia en el que hay que replantearse la organización[271], si hay que cambiar el modo de entender la innovación, el cambio y, en definitiva, la gestión del *management*, lo que parece es que habrá que innovar agregando valor real.

La hipercompetencia, estimula a centrarse en lo que tengo que ofrecer y cómo puedo lograr que los colaboradores tengan un ambiente tal que les permite dar todo lo que ellos como innovadores pueden dar. Por tanto, la empresa se encuentra frente a nuevos desafíos y requiere una capacidad de adaptación, por lo menos igual a la de las personas que en ella trabajan. El punto es que las personas son adaptables. De hecho la empresa con sus principios clásicos ha ido en contra de las personas, pues ellas buscan tener autonomía, pues son libres, buscan ser parte de una pequeña comunidad en la que se conozcan y la confianza pueda ser parte de su trabajo y las personas buscan trabajar en algo que les signifique que algo podemos cambiar. La pregunta que ahora surge con mayor nitidez y que cambia la planteada para la gestión es: ¿cómo cambiar para que las personas no sean tratadas como máquinas, que sean eficientes y productivas pero sin que las empresas sean menos humanas que los seres humanos que allí desempeñan su trabajo? Si las personas son creativas, innovadoras por naturaleza hay mucho en las organizaciones que va en contra de esto e inevitablemente esto ha influido negativamente en las personas. La gente generalmente no está motivada por su trabajo.

Se podría agregar en la línea de lo que Hamel plantea: ¿cómo hacemos algo que represente al ser humano? ¿Cómo construyo una compañía en la que confíe

[271] Hamel, G. comenta en sus últimos dos libros que "todo ha entrado en bajada": la fricción que siempre buscan los estrategas, la ignorancia de los clientes, los altos costes de transacción, los monopolios de distribución, los altos costos de búsqueda. Los márgenes son cada más pequeños y la carrera está en incorporar innovación en gestión porque es la que conlleva los beneficios reales a la compañía y no innovación en productos, o en servicios o en logística pues esto no es lo que produce los cambios reales ni agrega valor real que logra adelantarse.

la gente? ¿Cómo construyo una compañía en la que a las personas le apasiona hacer cosas bellas, y bien hechas? Ha habido momentos en que a preguntas en parte similares a estas el foco se puso en el liderazgo y Hamel dice que eso ha sido 'una distracción', porque sigue centrando la atención en qué tiene que hacer el directivo para los demás hagan lo que ellos indican. Sin embargo, los líderes brillantes no son lo común. Si bien se ha de buscar que los líderes sean personas con capacidades lo que interesa en cómo los líderes se adaptan a sus colaboradores, porque son ellos los que pueden encontrar la novedad. Haberse focalizado en el liderazgo ha sido tan distractor como haberse focalizado en el cliente, porque si los empleados buscan hacer cosas bien hechas, bellas y novedosas, aquello es lo bueno para los clientes. Esto es lo que marca la diferencia.

Todo esto, según Hamel, implica abrir la mente, saber qué es lo que cambiar, adaptarse y desarmar los viejos principios de empresa, buscar una estrategia de desarrollo basada la innovación y revolución de ideas (como capacidades básicas). Son varios los libros que este autor ha escrito[272], en cada uno de los cuales se puede observar un '*in crescendo*' hacia sus últimas propuestas en las que acaba definitivamente cambiando la pregunta sobre la empresa y generando –según nuestro parecer– un punto de inflexión en el pensamiento del *management*. Esto se debe a que no sólo realizó un planteamiento inicial, sino que sigue trabajando su propuesta como una severa crítica a la falta de nuevas ideas en las estrategias empresariales que tienden a seguir las normas ya establecidas. A la vez, añade que no es excusa para no innovar ni buscar nuevas vías de desarrollo empresarial la escasez de recursos.

En su obra *Liderando la revolución* Hamel intenta ayudar a la reflexionar a los expertos en dirección y estrategia de empresa acerca de las ventajas que representa el desarrollo tecnológico para el futuro de sus organizaciones. La innovación puede ser vista desde dos ángulos. Por una parte, la mejora y el consiguiente incremento de lo existente; y, por la otra, el dejar de lado lo que una vez funcionó y buscar constantemente lo que funcionará en el futuro. Mientras que el primer método podría ser llamado "incremental", el segundo constituye una revolución. Otro enfoque diferenciador es que no considera a *internet* como un sistema basado en red, sino como un nuevo orden industrial. La influencia de *internet* en la sociedad y en la estrategia empresarial hace que, por ejemplo, los consumidores pueden encontrar todo lo que les interese

[272] HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K., *Compitiendo por el futuro*, Harvard Business Scholl Press, 1996. Los gerentes de las empresas exitosas están mas interesados en crear nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro su mercado existente. Su objetivo es transformar la industria en la que compiten, no transformar su empresa. Hamel y Prahalad indican cómo lograr su "cuota de oportunidad" estableciendo "objetivos extendidos" (stretch goals) y construyendo sus "competencias centrales" (core competencies). Las organizaciones líderes están trabajando en crear un nuevo mañana. Aquel que se comprometa a crear este nuevo futuro, recibirá grandes recompensas y satisfacciones. La principal aportación es un nuevo concepto de estrategia completamente innovador: "la búsqueda de oportunidades a partir de lo que la empresa sabe, puede y quiere hacer". Se introducen en el mundo empresarial otros conceptos como Core competences, performance, opportunity gaps, la necesidad de desaprender para aprender.

adquirir en la *web* y, además, pueden 'customizar' sus productos. Como los precios en *internet* aparecen en forma como de subasta, los consumidores disponen de información sobre la mejor oferta. Ya no hay límites geográficos. En la red se economizan los tiempos de búsqueda. La *web* está disponible en forma permanente, es posible como organización expandirse y tener usuarios-clientes en todos los lugares del mundo. Como la forma de compra de los usuarios de internet es mucho más transparente, se puede pensar en la eliminación de monopolios locales.

Principalmente indica que las empresas tienen que asumir los cambios tecnológicos que se producen constantemente. Y que para esta adaptación y el mantenimiento de las empresas en el nuevo entorno tecnológico creado pasa por contar con "activistas revolucionarios", esto es responsables de crear ideas innovadoras que vayan siempre más allá de lo establecido. Otra de las cuestiones que aconseja es la conveniencia de trabajar con expectativas que podrían llamarse 'no razonables', intentar no caer en conceptos que sean rígidos sino priorizar la flexibilidad, con metas que lleguen más allá del negocio concreto, estar abierto a las nuevas ideas y apostar por la más revolucionarias. Es crucial que la innovación se comprenda que proviene de los trabajadores y por eso es importante que ellos comprendan que la perspectiva de la empresa es el estímulo del talento y el afán por ir más allá.

En su obra *El futuro del management*[273], sostiene que si bien muchos piensan que el secreto del éxito empresarial depende de la excelencia operativa, de la innovación tecnológica y de los modelos de negocio, la verdad es que éstos sólo constituyen una ventaja temporal –la competencia siempre logrará tarde o temprano ponerse al día–. Por eso pone el foco en la verdadera clave del éxito prolongado, la cual está en la innovación gerencial. Las actuales reglas de la gerencia fueron diseñadas para otra era comercial. Pero el control y la eficiencia ya no bastan en un mundo de negocios que favorece la adaptabilidad y la creatividad. Así pues, es hora de visualizar el futuro de la gerencia y de que participemos activamente en el proceso de inventar las prácticas gerenciales del mañana.

En su último libro *Lo que ahora importa*[274] escribe que busca "presentar un anteproyecto para crear organizaciones que estén adaptadas para el futuro y para los seres humanos"[275]. Y que si bien "hay muchas cosas que importan… los medios de comunicación, los *big data*, los mercados emergentes, la innovación abierta y la sostenibilidad. Pero en un mundo de certezas rotas y confianza socavada, algunas cosas importan más que otras"[276]. En este planteamiento inicial nos parece que es oportuno comentar que parte de este "desencanto" general, que Hamel percibe, e indica que se debe a lo que Polo llama 'idea de progreso' y a la insuficiente hondura con la que éste modelo se ha estudiado a la persona humana, la libertad y el trabajo.

---

[273] HAMEL, G. Y BREEN, B., *El futuro del management,* Harvard Business School Press, 2007.
[274] HAMEL, G., (2012), *Lo que ahora importa,* Edit. Deusto, España.
[275] *Ibíd.*, p. 11.
[276] *Ibíd.*, p. 12.

Polo, ante la posmodernidad que parece presentarnos las esperanzas de progreso debilitadas y quizás como un desplome, sostiene que no es la última palabra, y que, además, el diagnóstico de la situación no es completo. El ser humano siempre está abierto a seguir perfeccionándose y creciendo, está llamado a trascender y dar y darse como persona que es[277]. Aunque la verdad y la grandeza del ser humano libre y abierto a más a veces podrían parecer "esquivas", la persona humana ha de salir a la conquista "con un gran esfuerzo pensante, triunfando sobre planteamientos, conquistando aproximaciones a la verdad y encontrando en el camino grandes dificultades"[278]. Por lo tanto, tal desplome posmoderno, es un momento en el que la crisis es aguda pero de allí podemos rectificar.

Eso es lo que parece encontrarse en Hamel, pues el autor se muestra e en una actitud de búsqueda, de esfuerzo, de querer descubrir. Por eso indica que para la innovación estratégica han de surgir nuevas voces de liderazgo[279]. Conviene siempre estar en actitud de búsqueda de nuevos enfoques y perspectivas. La experimentación tiene un valor de aprendizaje en la empresa, sobre esto no hay dudas, pero no es todo. De hecho busca poner en primer plano cinco cuestiones que pueden orientarnos sobre cómo sigue definiendo su línea de pensamiento. ¿Cuáles son los asuntos fundamentales que determinarán si nuestra organización será próspera o se hundirá en los años venideros? "En mi opinión, hay cinco cuestiones que destacan por encima de las demás: los valores, la innovación, la adaptabilidad, la pasión y la ideología"[280].

1º) *La existencia de valores*. Hamel dice que si bien la economía de libre mercado es la protagonista de la sociedad actual, las empresas para ser organizaciones confiables por la sociedad, deben plantearse un "renacimiento moral"[281].

2º) *La búsqueda constante de innovación*. Insiste en que la innovación debe ser parte del ADN de la empresa; esto significa que no se trata de un sector de I+D, ni de parte del trabajo de los trabajadores, sino una actitud constante de búsqueda de nuevas ideas de manera factible[282].

3º) *La adaptabilidad a los cambios*, como clave para conseguir el éxito. Las renovaciones estratégicas continuas pueden ayudar a que una organización consiga adaptarse a los cambios y seguir manteniendo sus parámetros de éxito[283].

4º) *La pasión por trabajar y crear* es fundamental para que se produzca la innovación y para una empresa tenga voluntad de cambio. No hay que olvidar

---

[277] Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, pp. 41y ss.
[278] *Ibíd.*, p. 41.
[279] HAMEL, G., *Liderando la revolución*, Edit. Plume, New York, 2002.
[280] HAMEL, G., *Lo que ahora importa*, p. 12
[281] *Ibíd.*, pp. 15-66.
[282] *Ibíd.*, pp. 67-73.
[283] *Ibíd.*, pp. 119-128.

que la sociedad actual se mueve por las reglas de la economía creativa y esto implica disfrutar de las emociones provocadas en el lugar de trabajo[284].

5º) *La búsqueda de una ideología que supere la gestión basada en el control*, y permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia empresarial[285].

La búsqueda de una fundamentación antropológica que dé cuenta de estas cuestiones de fondo está presente en la actitud de este autor y de quienes permanecen en esta línea de investigación. De hecho, Hamel defiende con esta obra la necesidad de construir desde cero un nuevo tipo de organización empresarial que se centre en la nobleza de espíritu, la pasión, la libertad y el protagonismo de cualquier impulso creativo que aparezca en el seno de la empresa. Según su criterio, una organización adaptable, innovadora e inspiradora (las 3 principales cualidades de la empresa del futuro) siempre será capaz de ser eficiente en su rendimiento, pero esto será la consecuencia de haber puesto a la persona en el centro.

Por este motivo nos parece que Polo con su propuesta antropológica puede brindar fundamentación neta a muchas de las cuestiones que plantea dicho autor. En el siguiente y último capítulo presentamos una propuesta de teoría de la empresa que podría ajustarse a lo que este autor está requiriendo como fundamentación antropológica para sus planteamientos, particularmente en estas cinco cuestiones. Son claves vinculadas a la persona libre y a su actuosidad en las manifestaciones humanas. Por lo tanto, consideramos que a la luz de la antropología de Polo las cuestiones que Hamel plantea en su diagnóstico y en el reto, pueden lograr solidez y anclaje. No haremos una enumeración exhaustiva de cada tema, pero al ir aclarando o aportando perspectivas a cada autor se han abordado muchas de estas cuestiones. Lo que sí entendemos como crucial es lograr que las aseveraciones que el autor realiza, y que parecen muy oportunas, tengan sustento firme[286]. En especial nos referimos al conocimiento de la persona humano; al conocimiento práctico, pero principalmente importa llegar al conocer teórico sobre la persona, porque es superior, amplía la mirada, abre la comprensión[287]. Pues "como es sabido desde Aristóteles, el conocer superior es el teórico, 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 –y ambos referidos a la antropología–, los cuales no se suelen considerar demasiado relevantes en las empresas"[288].

---

[284] *Ibíd.*, pp. 179-211.
[285] *Ibíd.*, pp. 231-263 y 295-323.
[286] Asunto que entendemos es deseable realizar a futuro pero que excede esta tesis.
[287] "La teoría es la forma más alta de vida". ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, l. X, cap. 7 (BK 1178 a 6-7).
[288] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 128.

Sellés explica que ese primer aprendizaje "sobre la realidad personal, el teórico, versa sobre el ser personal. Y 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 añade su sello personal"[289]. Y añade que "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 ser"[290]. Somos conscientes de que los problemas económicos cada vez son más complejos. Esto reclama que las soluciones "técnico-prácticas sean de gran complejidad, no barnices humanísticos"[291]. Por esta razón conviene tener en cuenta que para buscar soluciones a las actuales complejidades que se están presentando, es "la actividad humana (que) corre a cargo inexorablemente de las organizaciones, de la institución empresarial en que se integran los agentes humanos. Por tanto, no hay más remedio que ocuparse de antropología[292].

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[293]. Como afirma Sellés, "no hay nada en este mudo más profundo que la intimidad humana"[294], y es por eso que "es precisamente en ella donde hay que buscar las soluciones"[295]. De hecho las megadisfunciones que encontramos en nuestras sociedades no se vinculan con adelantos tecnológicos o con desarrollos que puedan darse en las ciencias experimentales sino principalmente "a que unas y otros no están atravesados de sentido humano"[296]. La centralidad insistimos está en que "la dirección humana no consiste en la mera aplicación de reglas técnicas o métodos fijados… Dirigir es formar a los trabajadores y es aprender de ellos; es saber motivarlos y aceptar sus motivaciones; es actualizar sus potencialidades y aprender de ellas; es saber

[289] *Ibíd.*, p. 128.
[290] *Ibíd.*, p. 128.
[291] *Ibíd.*, p. 129.
[292] Polo aclara en *Antropología de la acción directiva*, 1997, p. 50, que "La antropología es una ciencia sin la cual la sociología y la economía pueden dar lugar a conclusiones equivocadas o a una manera de dirigir errónea".
[293] Cfr. *Ibíd.*, p. 50.
[294] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 129.
[295] *Ibíd.*, p. 129.
[296] *Ibíd.*, p. 129.

conducirse éticamente y favorecer el buen comportamiento ético de los demás. Dirigir es, en definitiva, servir con sentido personal para que cada persona distinta se personalice. En efecto, lo mejor es que el servicio sea personal, y que tenga como objetivo a las personas, para que éstas crezcan personalmente"[297].

Esto tiene como requisito obvio y básico que "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"[298]. Sellés concluye que "para actuar como tal, (el directivo) debe saber dos temas de 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 cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento"[299]. En virtud de ambos temas, "el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo", es decir, que comprenda que "el hombre no solamente posee de una forma más o menos intensa, sino que… da de sí. El hombre es un ser innovante, de cuya actuación depende algo que, sin ella, no existe de ninguna manera. Es novante porque aporta; y no desde el mundo, sino desde sí. El hombre, ante todo, se caracteriza por la intimidad. La intimidad es una de las notas de la persona. Intimidad no es clausura, o cerrazón, sino relación de origen[300]… Lo que procede de la persona no es impersonal sino garantizado como auténtico. Tarea y envío son nociones correlativas con la de la autenticidad"[301].

Con este bagaje de conocimiento las cuestiones que Hamel plantea pueden encontrar un asidero firme. A modo de aproximación expondremos dos temas que Polo explica sobre las inquietudes de este autor.

En primer lugar si "el hombre libre es (entonces) el ejecutor capaz de entender la orden de otro hombre libre. El rendimiento que de tal conexión se sigue define ese nivel superior de la razón práctica que constituye el ideal social (o empresarial). Pero entre hombres libres sucede lo siguiente: en la misma medida en que la eficacia de la orden depende de la iniciativa del sujeto receptor, éste puede entender (y ejecutar) la orden de una manera que no era la prevista por el que la emitió. En ese mismo momento, la relación se invierte: el que ejecuta la orden de una manera no prevista se convierte ahora en emisor"[302]. Esto otorga a la organización un dinamismo y rectificación continua que son señal de que la empresa va bien, que hay iniciativa y no mera inercia histórica. La libertad se pone en juego y no "se detiene la marcha de la historia por debilidad en la aportación de saber práctico, pues el saber práctico

[297] *Ibíd.*, p. 129.
[298] POLO, L. *Antropología trascendental*, I, Pamplona, Eunsa, 1999, p. 137.
[299] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 129.
[300] En POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 234 aclara que "Persona significa relación de origen o, dicho de otro modo, establece un respecto originario en lo que aporta: un no desasistirlo; algo así como un sello, un refrendo".
[301] *Ibíd*, p. 234.
[302] *Ibíd.*, p. 355.

se acrecienta en tanto que la orden no es rígida. La diferencia entre lo esperado y lo alcanzado por la ejecución constituye una nueva información y, por tanto, una nueva orden"[303].

Esta idea básica es la que ha recogido la tradición ética. "De acuerdo con ella, la racionalidad de la práctica consiste en su corregibilidad. La razón teórica no es propiamente corregible, sino demostrativa y necesaria, pero la razón práctica es recta sólo si se corrige. En los libros de filosofía moral tradicional se habla de la recta razón; la recta razón significa siempre, respecto de la práctica, razón corregida. Es constitutivo de la práctica humana errar y aprender del error, de manera que el hombre alcanza un actuar correcto precisamente en forma de corrección; lo correcto es lo corregido; "a la primera" no sale. La idea de una ética enteramente determinada en sus principios, y aplicable deductivamente, es mero racionalismo"[304].

"Esta dinámica correctora logra mejor el propósito inicial y se descubren nuevos objetivos posibles. De tal modo que si se pretende comprender cómo superar la ideología que endiosa el control entre otras cuestiones habrá que comprender a fondo lo que significa que la persona es libre. Y desde allí se puede apelar a la aportación de cada persona, cuestión que se concreta justamente en estas modificaciones que se van realizando y que enriqueciendo el objetivo propuesto por las aportaciones ajenas. Más aún puede suceder que aquello que nos corresponde llevar a cabo no puede ser cumplido porque no es suficientemente preciso, sabio u oportuno. Polo indica que "la diferencia entre lo que se pretende y lo que se logra no es motivo de desesperanza, porque la razón práctica de ninguna manera es automática, sino intrínsecamente cibernética; sin realimentación no hay recta razón"[305]. Para comprender esto volvemos a insistir en cómo aquí también el adecuado planteamiento antropológico nos ubica en el tema. La ética es corregida y es crecimiento, y el sentido de la vida humana está en manifestar cada vez mejor a la persona que se es, pues a través de su esencia el ser humano se puede manifestar. Pero como la persona no se agota en su esencia, la identidad ser-esencia no es posible encontrarla en una manifestación. La persona en este sentido trasciende su esencia. Por eso lo relevante, lo trascendental es trascender la propia esencia. La esencia no da la respuesta a la persona humana, sino sólo nos muestra sus manifestaciones.

"Cada ser humano no es un simple individuo de una especie, sino un ser irreductible a cualquier otro. Por eso también, la persona como agente libre en la historia es el protagonista de la innovación. La irreductibilidad indica la soledad, (…). En tanto que se desarrolla, la persona humana se relaciona y contextualiza. Es evidente que el crecimiento humano es incomparable al del animal. Frente a la especialización característica de la vida meramente biológica, el hombre… se muestra como animal no especializado. Incluso las necesidades más elementales del hombre sólo están configuradas en nuestro

[303] *Ibíd.*, p. 355.
[304] Cfr. *Ibíd.*, p. 356.
[305] *Ibíd.*, p. 356.

organismo de una manera general: tenemos que comer, sentimos hambre, pero nuestra naturaleza no nos prescribe ni qué, ni cómo, ni cuándo. Corresponde a la actividad libre determinar esos qué, cómo y cuándo. En este sentido, cada ser humano ejerce desde sí las funciones de la especie"[306]. De tal manera que podemos entender de qué modo el ser personal no está destinado a la soledad y el aislamiento y a la vez es un ´nuevo´ cada vez, irreductible y libre. Por medio de su crecimiento y aportación creativa el hombre llega a contextualizarse. Por eso Polo dice que "el hombre se comunica con su propia síntesis, pues esa síntesis aúna la naturaleza y la libertad. He aquí la clave del planteamiento propuesto. Lo que está en juego, en un juego de suma positiva, es la persona, el único ser capaz de iniciativa, porque es el único que aporta. La persona es efusiva, da de sí… El ser personal existe en comunidad porque su propio dinamismo reúne, congrega. La persona abre un ámbito en torno suyo en el que activamente se integra. Este tipo de integración es lo dialógico"[307]

En segundo lugar, con relación a la superación de la lógica del control, hay una explicación de Polo que puede dar luz: "El beneficio o lo que se suele llamar el *valor añadido económico* es la diferencia entre los costos y los precios de venta, entre lo que cuesta producir y lo que se obtiene con lo producido. Evidentemente, el beneficio económico es lo recuperado y pertenece al orden posesivo del hombre. ¿Cuál es el control efusivo del beneficio económico? *El servicio a la sociedad*. Si éste controla al beneficio económico, entonces el afán posesivo queda templado, porque no se puede negar que el hombre tenga deseos posesivos"[308].

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"[309]. Si una empresa lleva a cabo cosas que le benefician económicamente pero que son perjudiciales socialmente, aquella empresa no es viable, no es humana, y no humaniza ni a sus miembros ni a quienes se vinculan con ella y no es sostenible en el tiempo[310].

Por lo tanto, si percibimos que "adquirir y poseer es algo que se debe controlar. Si se entiende que sólo es sujeto de beneficio una parte de la

[306] POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 378-380.
[307] *Ibíd.* p. 380.
[308] *Ibíd.*, p. 416. Y explica que El hombre tiene una tendencia a poseer, pero esta hay que controlarla. Desde el punto de vista del fin, si se enfoca desde el fin posesivo, el fin de lo empresa es el beneficio; desde el punto de vista de la efusividad, el fin es el servicio a la sociedad. Está claro que sin beneficio no se puede servir a la sociedad, igual que si no se satisface no se puede pensar. El beneficio es insuprimible, pero hay que controlarlo. Ni servicio sin beneficio, ni beneficio sin servicio.
[309] *Ibíd.*, p. 416.
[310] El ejemplo del negocio del narcotráfico o de la venta de personas es muy claro al respecto: cumplen el fin posesivo, son rentables, pero no cumplen desde el fin de servicio y el bien de la sociedad o bien común.

empresa, entonces ya estamos descontrolando, pues es difícil decir que se esté sirviendo a la sociedad…"[311]. Por lo tanto es preciso preguntarnos de ¿qué modo es posible controlar el impulso de posesión? Si lo propio de la persona es lo efusivo, es el dar y darse, como ya hemos repetido parece evidente que apelando a su ser personal es como se puede controlar este impulso de posesión, concretamente fomentando el afán de crear y de compartir, y "compartir es abrir ámbitos de compatibilidad"[312]. Cuando no se crea y no se comparte no se sirve a la sociedad. Se trata de que cada vez aspiremos a ampliar aquellos productos o bienes que son más compartibles, aquellos que tienen más contenido de saber. Cuando indicamos que conviene fomentar el afán de crear y compartir nos estamos aproximando a la función de gobierno. El afán efusivo, el afán creativo, el afán de inventar, de emprender, de compartir van de la mano vinculados a la función de gobierno de sí y de los demás, según corresponda. Si esto lo tratamos de ver en lo personal se busca compartir la alegría, y efusivamente comunicamos y nos abrimos al diálogo[313]. ¿Qué sucede con el hacer, las acciones, cómo se controlan? Polo explica que las acciones pueden controlarse "desde las consecuencias (…) y desde los principios"[314] Y finalmente si lo que buscamos es entender cómo controlar desde la perspectiva de la sociedad que aquellos objetivos de las empresas que son particulares logren estar al servicio de la sociedad? Polo aquí nos dice que si bien desde el punto posesivo "La aspiración dentro de la empresa, (…) es subir de rango, subir en el orden jerárquico[315]. Mejor es lo integración. (…) 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"[316]. Esto insistimos ha de ser lo propio de quienes tienen funciones de gobierno, e insistimos tanto en el gobierno de sí como en el gobierno de los demás. Pues la formación que los empresarios han de alentar en todos los órdenes (conocimientos, virtudes, etc. es decir en crecimiento humano y personal) orienta y encauza para que libremente la búsqueda sea hacia aquellos bienes superiores que son los que liberan más, nos hacen más coexistentes, actuar con mayor conocimiento y sentido y por tanto amar más lo que llevamos a cabo. La persona crece, la empresa crece y se desarrolla y la sociedad también.

Dentro de los autores que tratan sobre temas vinculados a una mirada del *management* nueva también destaca Ranjay Gulati[317]. Su centro de atención lo

[311] *Ibíd*, p. 416.
[312] *Ibíd*, p. 416.
[313] Lo que suele suceder es que si hay efusividad y alegría Uno no se alegra sólo, lo comparte, lo comunica, se abre al diálogo confiado y sincero.
[314] *Ibíd*, p. 417.
[315] En *Ibíd.*, p. 417 agrega: El 'trepar' supone ir por el lado del rango, y eso es un mal gobierno.
[316] *Ibíd*, p. 417.
[317] GULATI, R., *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Harvard Business Press, 2010.

ubica en la capacidad de *resiliencia*[318] para construir, según plantea, una capacidad de permanencia a largo plazo en un contexto cada más difícil. Gulati considera este dilema y señala que en lugar de mirar sólo hacia dentro de la empresa, recomienda tener la mirada fuera de la empresa y centrarse en los clientes. Según explica, en los clientes se encontrarán las soluciones que se buscan. Gulati describe lecciones poderosas de empresas que han sido capaces de superar las dificultades mediante el desmantelamiento de las jerarquías dentro de sus organizaciones que ralentizaban la capacidad de adaptarse, de construir puentes más fuertes entre los departamentos, divisiones y nuevas redes de cooperación entre los stakeholders. Las historias de varias compañías (Cisco Systems, Starbucks, Best Buy) le llevan a demostrar que sus ideas funcionan en el mundo real. Gulati explica que lleva 10 años de investigación poniendo el foco en la centralidad del cliente y describe herramientas y tácticas que –a su juicio– aumentan la rentabilidad y el crecimiento. Las cinco claves que ofrece para enfrentar la dificultad del contexto con resiliencia son: coordinación, cooperación, influencia, capacidad y conexión.

Explica que estas son las formas en que las empresas aumentan sus beneficios, su crecimiento y su ventaja competitiva sostenible. Según Gulati, el primer paso para crear una organización resistente es la coordinación. Esto significa romper las jerarquías y los silos que impiden las interacciones entre su gente. La segunda es la cooperación. Gulati escribe que debe recordar que la creación de soluciones para el cliente es el objetivo final de toda su operación. Esto requiere que todos estén centrados en este punto focal. El siguiente paso es crear influencia. Esto significa dar más autoridad a los empleados que entran en contacto directo con sus clientes. Con más autoridad, se sentirán más propietarios en la empresa y estarán más motivados para hacer su trabajo en vinculación con los clientes. La cuarta clave para una mayor resiliencia es construir capacidades dentro de la organización. En una organización "hacia el exterior" óptima que innova las soluciones de los clientes, habrá que cultivar las habilidades y capacidades de la gente que les facilite crear redes informales que mejoren el servicio al cliente. Las conexiones forman la palanca final en el marco de Gulati para alinear a una empresa "a lo largo de un eje de cliente - una posición de resistencia", escribe. Estas conexiones son las relaciones externas y asociaciones que pueden ayudar a crear mejores estructuras de costos, mejorar capacidades y hacer más de lo que se puede hacer solo. Construir relaciones significa desarrollar una mentalidad más colaborativa y cooperar más con los socios. Habrá que determinar qué actividades se van a mantener en la empresa. Una vez que se es consciente de las competencias básicas, entonces se puede decidir qué actividades no esenciales que puede externalizar o terciar.

¿Qué es lo que ofrece de distinto a lo que ya había escrito en relación a la primacía del cliente? Concretamente, romper los rígidos “silos” de los departamentos o silos dentro de la organización y de la organización con el

[318] Según la RAE: “Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”.

contexto y con sus clientes para crear, conectar, etc. Según este autor, esto permite armar un mapa claro para lograr el éxito del negocio en cualquier entorno.

Si tratamos de mencionar los últimos libros o autores de gestión que proponen la reinvención del *managemen*, junto a Hamel y Gulati podremos incluir: *Reinventing Management* de Julian Birkinshaw[319], *El Poder de la Tirada* por John Hagel[320], John Seely Brown y Lang Davison, *Entrega de Felicidad* por Tony Hsieh[321], Peak por Chip Conley[322], *Empleados Primero, Clientes Segundo* por Vineet Nayar[323], Drive de Dan Pink[324], *El Diseño de Negocios* de Roger Martin[325], *El Efecto Libélula* por Jennifer Aaker y Andy Smith[326], *Empowered* por Josh Bernoff Y Ted Schadler[327], *Open Leadership* de Charlene Li[328], *Enterprise 2.0* de Andrew McAfee[329], *Successing with Agile* de Mike Cohn[330], Buy-In y *Un sentido de urgencia* de John Kotter[331], así como el último libro de Deming, *The Leader's Guide to Radical Management*[332] incluyendo también a Simon Sinek. Tanto Gulati como todos los que podamos encontrar en el abanico de los nuevos investigadores sobre el *management* y la innovación caen bajo lo indicado sobre Hamel. Por supuesto, encontraremos casos que se vuelven a polarizar en algún aspecto y habrá que remarcar la conveniencia de buscar entender los plexos de la complejidad humana, "el hombre es un sistema complejo interrelacionado". Pero, en su mayoría, estos autores no acaban de dar una respuesta o plantear una teoría 'nueva' del management con una fundamentación neta. Siguen abordando partes y no ahondan en un sustrato antropológico que se presenta en varios casos muy confuso.

Sin embargo, es meritorio que estos autores sostengan que las ganancias se logran mediante la transición de un enfoque centrado en las cosas a un enfoque centrado en las personas: un objetivo centrado en las personas, un rol centrado en las personas para los gerentes, un mecanismo de coordinación centrado en las personas. ¿Deberíamos sorprendernos que el siglo XXI no se trata de cosas, sino de gente? Sin duda que no, pero a nuestro juicio conviene seguir

---

[319] BIRKINSHAW, J., *Reinventing Management*, Jossey Bass, San Fco, 2010.
[320] HAGEL, J., BROWN, J.S. Y DAVISON, L., *El Poder de la Tirada*, Perseus Books Group, Philadelphia, 2010.
[321] HSIEH, T., *Entregando felicidad*, Edit. Bresca, Barcelona, 2013.
[322] CONLEY, Ch., *Peak*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 2007.
[323] NAYAR, V., *Empleados Primero, Clientes Segundo*, Edit. Profit, Barcelona, 2011.
[324] PINK, D., *Drive*, Riverhead Books, Los Angeles, 2009.
[325] Martin, R., "El Diseño de Negocios"*, Harvard Business Review,* 2009.
[326] AAKER, J. Y SMITH, A., *El efecto libélula*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010
[327] BERNOFF, J. Y SCHADLER, T., *Empowered, Harvard Business Review*, 2010.
[328] LI, CH., *Open Leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 2010.
[329] MCAFEE, A., *Enterprise 2.0,* Harvard Business Press, 2009.
[330] COHN, M., Successing with Agile, Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum, Publisher: Addison-Wesley Professional, Boston, 2009.
[331] KOTTER, J., *Un sentido de urgencia*, Edit. Norma, Buenos Aires, 2009.
[332] DEMING, E., *The Leader's Guide to Radical Management*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 2016.

trabajando sobre el aporte que podría significar un planteamiento antropológico de mayor calado como consideramos que es el de Polo. La altura de nuestro tiempo presenta una situación que parece propicia para llegar a fondo, como ya hemos indicado. Y que se pueda llegar a comprender al ser humano, a la persona humana, al hombre como "el perfeccionador perfectible"[333].

"El criterio principal de la corrección está en la perfectibilidad del hombre. Pues el hombre no es sólo un perfeccionador sino también, por su naturaleza intelectual, un ser perfectible… Esta… es una síntesis, si bien manifiestamente no dialéctica, pues la consideración de los ámbitos organizativos tampoco lo es, y su formulación no obedece a un propósito conciliador como el hegeliano. El hombre es responsable de su doble referencia a la perfección, pues su vida le está encomendada y de ella ha de rendir cuentas. Ni siquiera es preciso esperar, porque en cuanto olvida su responsabilidad la síntesis se rompe"[334]. Ahora bien "quien trabaja es la persona y todo trabajo implica una aportación, un añadir, un innovar; la persona puede entenderse de este modo, como un ser que aporta, un ser capaz de dar más de sí, de innovar, de dar y añadir. Nada más ajeno a la verdadera concepción de la persona que entenderla como un ser que se limita a mantener un equilibrio homoestático con su medio ambiente"[335]. ¿Qué es lo que describe y caracteriza a la persona? Es su efusividad, que es capaz de aportar de sí y enriquecer la realidad. Por eso Polo afirma que "El hombre trabaja porque es un ser personal, y la dimensión más profunda de ser personal es la efusividad, el esfuerzo por incrementar la realidad a través del trabajo y de aportar algo más a lo dado. Por ello se violenta la condición humana cuando se trata al trabajador como un simple medio, como un instrumento para el logro de objetivos empresariales según puede derivarse de la concepción de algunos economicistas liberales. Cuando el hombre es considerado como un fin en sí mismo, valioso y digno de suyo, en su trabajo siempre aportará, será un centro de iniciativa y fuente de innovación"[336].

CONCLUSIÓN

Tras haber realizado un recorrido a través de algunos de los principales autores de *management*, podemos comprender que, efectivamente, "la historia de occidente ha sido el proceso, sostenido y creciente, por hacer cada vez más

[333] En POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 149, explicita que: "La presencia constituida no pertenece al mundo, no es una parte suya. Pero lo poseído en presencia puede pasar a la conducta pragmática y a su través configurar la realidad mundana. La aportación medial de la persona humana es, de suyo, perfectiva de lo mundano. Este es el hondo significado de la efectividad del habitar, del transitar humano en el cosmos, tantas veces desconocido o desvirtuado. A pesar de la malversación frecuente de la práctica humana, no cabe renunciar a ella; en todo caso habrá de ser corregida".

[334] *Ibíd.*, p. 149.

[335] POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", *Cuadernos extensión* Santiago de Chile: Universidad de los Andes 1, 1991, p. 28. Obtenido online diciembre de 2015: http://www.leonardoPolo.net/revista/mp12.htm#Poder

[336] Ibíd, p. 28

patente el ser personal y su dinámica de libertad e innovación"[337]. Han existido progresos y regresiones, avances e involuciones, quiebres y desvíos, pero es una historia que se puede definir como la historia de la conquista de la libertad. En esa paulatina ampliación de la libertad ha ido emergiendo la persona y su capacidad para realizar, a través del trabajo, mejores y más intensas aportaciones. La comprensión del trabajo para la persona, el trabajo como aportación y don no ha sido un camino exento de errores, abusos y retrocesos en donde se percibe su vinculación con la libertad que se conquista y se desarrolla en ese crecimiento de la persona en el trabajo y de las personas destinatarias de ese trabajo. Se ha negado, como hemos visto, que el hombre tuviera la capacidad de aportar o la capacidad de regalo. En esta cerrazón en sí, el hombre se ve como incapaz de aportar, tratado como un esclavo, como un engranaje de una sofisticada maquinaria más o menos compleja. A lo largo de lo expuesto en estos dos capítulos hemos intentado remarcar que el hombre es *a priori*. Esto significa que desde sí mismo es un ser que da, da de sí, y se da, y que eso radicalmente quiere decir trabajar. Desplegar la capacidad propia y característica de la persona como ser donante que aporta, puede realizarse a través del trabajo. Por eso, de acuerdo con lo que hemos expuesto acerca del planteamiento de Polo sobre sentido subjetivo del trabajo[338], podemos llamarlo personal. En efecto, al sentido subjetivo del trabajo preferiría llamarlo personal[339].

Otro de los puntos que hemos intentado remarcar como aportes netos de Polo es que justamente porque el ser humano es aportar, añadir, dar, la oferta antecede a la demanda. Cuestión que entendemos decisiva, importante y casi revolucionaria, porque implica un cambio de óptica del empresario[340], ya que el empresario debe emprender para aportar de un modo nuevo y personal: "El empresario es trabajador en virtud de su carácter personal y no por ser un simple hombre de negocios; y si emprende es porque es persona, porque ve en ello un modo de aportar y no sólo de ganar o de buscar beneficios. (…), un hombre que trabaja no para aportar sino para otra cosa. En rigor no trabaja como persona"[341].

Hemos intentado explicar que, para Polo, la libertad personal es íntima y trascendental. Atraviesa sus acciones desde su intimidad. Actualiza sus acciones. El hombre no solamente es libre sino que su ser más íntimo es libertad, del mismo modo que hemos explicado que es *además* o coexistir, es conocimiento y es finalmente amor en apertura. La libertad personal íntima; es algo tan grande que más que respetarla merece amarla. Esto es lo que explica

---

[337] Ibíd, p. 28

[338] Esto implica que conviene que sobre los demás parámetros objetivos que siguen siendo sin embargo componentes ineludibles de todo trabajo remunerado, el sentido personal o subjetivo es el que tiene que prevalecer.

[339] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 29.

[340] Si la actividad del empresario se ha de ceñir, recortar y encoger a trabajar con una demanda asegura y garantida, en verdad su actividad no tiene sentido.

[341] *Ibíd.*, p. 30.

por qué en la persona siempre hay una pugna para que la iniciativa y el emprendimiento puedan tener lugar en vez de encontrarse con entornos intervenidos o estructuras planificadas.

Polo señala que cuando se habla de la falta de posibilidad para tener iniciativa es porque hay un intervencionismo y planificación asfixiante. En este sentido cabe decir que quien allí está 'hablando' es el espíritu de la empresa, de lo que se emprende y se mantiene con tenacidad. La iniciativa significa aportación, novedad, esto es, la fuerza de la inclinación del hombre y capacidad de convocatoria. El intervencionismo en cambio significa estorbo, distorsión, desarticulación de los plexos[342]. Los empresarios que tienen auténtico espíritu empresario emprendedor son capaces de mirar el futuro y realizar ofertas que lo transformen, que impliquen cambios a mejor en la sociedad y hacer que la demanda corra detrás de sus ofertas (de aquello que ofrecen). Así es como es posible obtener resultado a mediano y largo plazo. Claramente esto depende del talante de los empresarios, pues aquellos que son mediocres y que cedan la iniciativa a las tendencias del mercado acabarán por un derrotero sin rumbo fijo, destinado al fracaso. Pues los empresarios que corren tras la demanda en el corto plazo es posible que logren algunos éxitos pero "los éxitos parciales se copian enseguida, las fórmulas se agotan y… sin encontrar un rumbo que relance"[343].

Actualmente hay ejemplos de empresas que han dado claras muestras de que es posible ser rentable y haber puesto por delante la oferta por medio de ofertas únicas o diferenciadas de hacer las cosas con novedad, con calidad, con personalidad, libremente[344]. Por lo tanto, el camino es posible, no está exento de riesgos, nunca lo ha estado el camino de una empresa. Son caminos de emprendimiento, de novedad, no hay fórmulas mágicas, no hay modelos a copiar, ni estereotipos. Hay personas que pueden plantearse empresas que se diferencian de las demás, que son adaptativas, que funcionan a la medida de las personas y que, por tanto, son libres, innovadoras, éticas, crecen, están integradas en servicio a la sociedad. A medida que se humanizan y personalizan las personas que en ellas trabajan esas empresas se desarrollan en forma genuina.

[342] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 183.
[343] *Ibíd.*, pp. 179-180.
[344] Por ejemplo: Microsoft, Apple, Inditex, Mc Donalds, Ikea…

CUARTA PARTE

CAPÍTULO 6.
UNA PROPUESTA DE ESTATUTO PARA EL MANAGEMENT. MÉTODO Y TEMA

INTRODUCCIÓN

Como se ha anticipado, en este último capítulo abordaremos la índole de la Facultad de Ciencias Empresariales o de *Management* o Gestión –directamente implicada en la formación de los futuros empresarios y directivos–. Entendemos que es pertinente ubicarla en el universo de la Educación Superior Universitaria de Grado.

En los dos capítulos precedentes hemos intentado hacer un recorrido por los autores y escuelas más relevantes que han trabajado sobre la teoría de empresa y la acción directiva poniéndolas en diálogo con Polo. Ahora interesa plantear las dos cuestiones que entendemos como prioritarias para presentar el estatuto de una teoría de la empresa que entendemos se podría establecer desde el planteamiento de Polo: a) La *epistemológica* o *metodológica* con la debe abordarse la cuestión. b) La *temática.*

Por lo que hemos podido exponer a lo largo de los capítulos precedentes se puede afirmar que Polo brinda claves para repensar la acción directiva y la empresa.

Querríamos remarcar que consideramos prioritario que en la Universidad los profesores trabajen e incorporen claves antropológicas y éticas de hondura que puedan ayudarles a vislumbrar cómo lo superior puede otorgar luz a esa manifestación humana que es la empresa. Este trabajo está motivado por la búsqueda de verdades superiores que puedan ayudar en la formación de las nuevas generaciones de empresarios en las Facultades de Administración de cada universidad[1]. Hemos tratado de enfatizar que en el ámbito de la empresa –como también en muchos otros– hacen falta nuevos planteamientos que logren el engarce con la raíz, con lo más digno, la persona[2]. El objetivo es que los 'empresarios' de la formación en *Management* –los docentes universitarios– puedan disponer de un bagaje antropológico que les facilite desplegar su hacer docente desde una concepción de la organización integral,

---

[1] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*.

[2] Cfr. MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, M.A., "El modo universitario de entender la economía", Lección magistral impartida en 9 de abril de 2014 en el Colegio Mayor Belagua, Pamplona, con motivo de la Clausura del Curso académico 2013-2014. Inédito.

vista como manifestación humana vinculante y atravesada de sentido personal y humano.

Como hemos dicho este cometido le concierne llevarlo a cabo a la Facultad que se ocupa del saber que versa sobre la Teoría de la Empresa. Por todo lo expuesto, parece conveniente repensar el *Management* desde perspectivas reunitivas, más adaptativas, más innovadoras. Por lo dicho no hay nada más reunitivo que el ser humano, ni más adaptativo que la persona, pues es pura innovación. Podemos comprender a la empresa como ámbito de personas en donde quienes participan están abiertos a dar y darse en una oferta dinámica, y que buscan perfeccionarse perfeccionando su trabajo cotidiano. Cada persona por ser *coexistencia* (existencia-con) es relacional en una apertura a crecer y trascender en su hacer.

La persona por ser *además*, actúa con libertad y se hace cargo de su tarea con responsabilidad. Esto es lo propio de quien responde por sus actos y sabe que cada quien tiene algo nuevo, distinto y personal que otorgar con un sentido, una dirección, un norte. Una empresa que se plantea con un fundamento antropológico de este calado estará destinada a crecer, a ser fuente de trabajo, a servir al bien común de la sociedad. El empresario –como se ha explicado– no es aquel que se dedica a ganar dinero, sino el que asigna dinero para la realización de un proyecto que traerá consigo nuevas y mejores posibilidades para la sociedad[3]. No es el éxito lo que se busca, porque siempre será prematuro, sino más bien un desarrollo que se sostenga en el tiempo, considerando a la empresa como un proyecto de largo alcance en el tiempo, porque así son las personas que la constituyen: proyectos de futuro, "el hombre es un ser con proyectos, abierto a posibilidades"[4].

La empresa es, pues, una manifestación humana, trabajo humano atravesado de sentido superior que busca humanizar y personalizar la sociedad misma. Una manifestación humana perfectible y, por eso, susceptible de errores, pero en una sincera búsqueda de corregirse para ser correcta, porque "la recta razón es la racionalidad práctica corregida. No se puede acertar de modo unilateral; la razón ética no es fija, sino que estriba en la corrección. Pero la corrección no es para un ajuste, sino para conseguir la perfección de todos. El que no sabe rectificar no descubre alternativas ni es ético"[5]. Una empresa de personas que están siempre dispuestas a más, con esperanza –que no es ingenua– anclada en las verdades más altas –aquellas que nos conducen a apostar por la persona y saber que la realidad está de nuestro lado[6]–. La realidad aporta los suyo para que la optimación del ser humano sea posible y, por lo tanto, también la optimación de la empresa[7].

Pues bien, si cada disciplina o ciencia tiene su estatuto propio, que se basa en el *tema* distintivo que estudia y en el *método* o nivel cognoscitivo adecuado

[3] Cfr. SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 477.
[4] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 178.
[5] *Ibíd.*, p. 104.
[6] Cfr. POLO, L., *Presente y futuro*, p. 299.
[7] Cfr. *Ibíd.*, p. 300.

para conocer cada una de ellas, tendremos que intentar proponer cuál es el tema y cuál método de las Ciencias de la Administración o *Management*.

En el capítulo tres, se ha explicado que no era pertinente –porque el trabajo es excesivo– llevar a cabo una clasificación de todas las ciencias. Sin embargo, sí se ha sentado que –de acuerdo con la mentalidad de Polo– unas ciencias son superiores a otras, por su tema y método, o bien, que unas ciencias suponen el conocimiento de otras que son superiores. Sin tema y método no podemos hablar de ciencia. Y en esto se da una ayuda y colaboración entre las ciencias.

Se ha podido apreciar cuál es el estado de la cuestión al respecto. Con los aportes que hemos incorporado al tratar de poner en diálogo a Polo con autores significativos en el *Management* entendemos que puede plantearse el estatuto de la Teoría de la Empresa, o de la Acción Directiva o la Dirección de Empresas, en concreto, qué es lo que concierne a la Facultad de *Management*, Ciencias Empresariales (grado) o Administración de Empresas[8]. Apelar a la antropología trascendental de Polo ha resultado de gran ayuda, justamente porque al estar inmersos en visiones reductivas de la empresa, y dado que el *Management* es una ciencia 'humana', trabajar desde una concepción que no sea reductiva del ser humano, favorecerá la correspondiente visión de la acción directiva.

Como se ha podido comprobar en los dos capítulos anteriores, el desarrollo científico[9] actual ha dado bastante sustento a una visión del *Management* moderno, que se puede explicar por lo siguiente:

a) Las visiones actuales suelen considerar que todos tienen la "libertad" de opinar lo que crean conveniente, deben ser respetados y en principio todos los planteamientos pueden ser válidos.

b) Quienes elaboran o estructuran el comportamiento de los directivos y dentro de la empresa buscan anticipar los resultados, no dar orientaciones más o menos predictivas. Por tanto, la variable 'libertad' no es posible incorporarla, porque invalidaría los modelos tal y como son planteados. Lo curioso es que sin libertad no es posible entender el comportamiento humano. Entre seres humanos, si pudiéramos predecir exactamente lo que hace otra persona, se perdería la sorpresa e implicaría interiorizar la libertad del otro.

c) El desarrollo de las técnicas y las tecnologías facilita la medición cada vez más precisa de algunas variables. Por tanto, la tendencia es buscar que las variables que se consideran vinculadas al *Management* puedan ser aquellas que se explican en medidas que tienden a ser objetivas, en una búsqueda de mayor seguridad, y también con el objetivo de 'lograr' elaborar una base teórica o científica[10].

---

[8] Queda abierto como posible tema para estudiar en el futuro, pues excede a esta tesis lo que compete a las Escuelas de Negocios o de Dirección, en particular, a sus programas de Másteres y Doctorado.

[9] Como hemos mencionado, es una disciplina en la que prima el positivismo lógico o, en algunos casos, la fenomenología, como métodos para explicar la realidad.

[10] Así Juan Pablo II explica que "el desarrollo de la civilización contemporánea está vinculada a un progreso científico- tecnológico que se verifica de manera mucho más unilateral, presentando

d) En múltiples autores –como se ha visto–, se deja entrever con mayor o menor énfasis una visión de la empresa en la que las personas tienen importancia. Sin embargo –en la mayoría de los casos– se considera esta 'variable' para evaluarla, capacitarla, motivarla, etc., para que, de este modo, se adecúe a la eficiencia y a la productividad. No es 'la variable medular'. En este sentido es muy claro lo que expresa Polo: "pretender organizar sólo los resultados, que es donde se centra la teoría de la organización, u organizar a los hombres como productores, es un criterio o una manera de entender la organización muy insuficiente, puesto que se hace olvidando las instancias más radicales. Se olvida también la motivación trascendente, que desde el radical personal ha quedado claro. La motivación trascendente es fijarse en los demás. Eso deriva del carácter destinal de la libertad personal y de la imposibilidad de persona única"[11].

e) Otro dato que se evidencia es que el desarrollo profesional de los profesores de muchas universidades y escuelas de negocios está en función de los documentos que se publican en las revistas especializadas. Por lo tanto, hay una tendencia a cierto espíritu de cuerpo entre ellos. Se comprueba que hay una notoria falta de profundidad y búsqueda de temas que resuelvan las cuestiones de fondo, con algunas excepciones citadas que demuestran que es posible un cambio de rumbo de fondo[12].

En definitiva, y tal como se ha mencionado, todo modelo empresarial desde mediados de s. XIX está girando en torno a la eficiencia y a la productividad. Como se ha tratado de explicar, con mayor o menor detalle, el sustrato que subyace es el mismo y parece que ya no puede dar más de sí.

Por esto, entendemos que –si bien parece oportuno hacer esta propuesta– la expectativa de que la teoría de la empresa que replantee la visión del directivo sobre su actividad y sobre la empresa misma, con un fundamento como el que propone Polo, es probable que tenga inicialmente poca cabida en el mundo académico y práctico actual. Desde la antropología poliana la empresa puede entenderse según "una visión de un futuro concreto posible e inmediato, aquí y ahora, en unas circunstancias muy concretas, que van dando lugar a la aparición simultánea de un producto, una organización y un mercado que siempre son algo nuevo, singular, e irrepetible"[13]. Y más aún que "la empresa se mueve en… en el plano existencial de las relaciones concretas, entre personas, que son proyectos vitales concretos. Crear una empresa… es

como consecuencia características puramente positivistas. Como se sabe, el positivismo produce como frutos el agnosticismo a nivel teórico y el utilitarismo a nivel práctico y ético". JUAN PABLO II, *Carta Apostólica a las Familias*, 13, 1994. Obtenida online: octubre 2012: https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/.../1994/.../hf_jp-ii_let_02021994_families

[11] POLO, L., *Persona y libertad*, Eunsa, España, p. 239.

[12] En este sentido lo que actualmente está planteando Hamel y su equipo, como ya hemos indicado, es una buena señal, sobre el rumbo que algunos están planteándose para que la empresa sea más ajustada a la realidad que es, pues manifiestan la conveniencia de una visión de fondo que requiere sustento antropológico y filosófico que pueda dar cuenta de sus investigaciones.

[13] MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M.A., (2015), *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?,* Cuaderno 128, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 2015.

aprender a resolver en concreto, en el seno de una comunidad humana…, aquí y ahora, al servicio de una mejora en la condición de vida de algún tipo de sociedad"[14]. Pero conviene que esta propuesta sea tenida en cuenta por "todos aquellos que consideraban necesario cambiar de enfoque y estudiar la empresa desde dentro de ella misma, como dotada de una capacidad que la hacía creadora de valor y de mercado alrededor suyo"[15].

Además, las cuestiones más 'filosóficas' no tienen muchos espacios en las investigaciones modernas y, como se ha reiterado, una visión de fondo requiere sustento antropológico y filosófico. Las denuncias de algunos investigadores actuales como Gary Hamel, Ranjay Gulati, Simon Sinek, Christensen, Deming o también Goshal y Caulkin van por esta línea: "La gerencia hoy sufre de un profundo vacío moral y filosófico. Hay una necesidad de reinstalar una visión antropológica como parte integral de los procesos de desarrollo de la gestión. La idea no es buscar líderes filósofos, sino que la filosofía en su hondura ayude a cada líder a enfrentar las decisiones que debe tomar y las implicaciones de esas elecciones"[16].

Estamos en un momento en el que se está reclamando un cambio de paradigma. Habitualmente estos cambios demandan bastante tiempo, pero encontramos que es un momento oportuno. Cambiar el modo de pensar y actuar implica tiempo. Y también en nuestro caso, lo que proponemos exige virtualidad, hondura, claridad. Se puede iluminar el problema que queremos abordar, ofrecer una respuesta argumentada y convincente, pero lo racional no mueve. La propuesta antropológica de Polo requiere incorporar planteamientos éticos de fondo y un compromiso radical y personal fuerte. Aceptar la propuesta es tomar una posición en la vida. Aunque parezca arduo, es justamente la claridad y perspectiva que otorga este modo de plantearse las cuestiones, en este caso la empresa, la universidad, la persona misma, lo que entendemos que puede ser disruptivo y revolucionario.

Seguidamente se recuperan algunas cuestiones desarrolladas que nos auxilien sobre algunas características esenciales para el abordaje de la índole de la Facultad de Económicas y Empresariales.

Ya se ha dicho que la universidad es una realidad netamente humana. Por lo tanto, como toda manifestación humana, tiene facetas que la conforman que son jerárquicas, es decir, que no todo en ella es igual. La universidad –como institución en la sociedad– está jerárquicamente ubicada en relación a los tres agentes principales de la sociedad. A su vez, en la universidad, por lo mismo, cada facultad tiene un lugar diferente, pues no todas son iguales, pues unas son superiores a otras. Las inferiores deben ser iluminadas y ayudadas por las superiores y las primeras deben servir a las segundas. Esto, lógicamente, sin prejuicio de ninguna disciplina, sino con el único objetivo de encontrar una

[14] *Ibíd.*, p. 44.
[15] *Ibíd.*, p. 56.
[16] GOSHAL, S. Y CAULKIN, S., "Escape from Ruthlessnes", *Financial Times*, 10, 1999. Obtenido online en junio de 2012: http://www.business-standard.com/article/specials/escape-from-ruthlessness-199062901026_1.html

unidad armoniosa, propia de la persona y todo lo que la persona lleva a cabo. De este modo, insistimos que en unidad y diferenciados, todos se nutren y no hay disciplinas desgajadas, inconexas, cuasi-perdidas.

A continuación se ofrecen algunos planteamientos –a modo de ejemplo– que destacan la importancia de una formación antropológica como la que hemos desarrollado en el primer capítulo y de qué manera entendemos entronca con cada facultad. Luego vamos a detenernos en lo que hemos expresado en los capítulos cuatro y cinco para desarrollar el tema y método que pretendemos indicar, objetos de nuestro estudio en este último capítulo.

Podemos considerar, por ejemplo, que la persona humana es superior en importancia a su cuerpo. Es a ella a quién se debe la activación de la corporeidad, el despliegue de las facultades con soporte orgánico (e inorgánico) y su distinción somática respecto de las demás personas humanas. Sin la consideración previa de la realidad personal no se explica ni el embrión ni la embriogénesis, ni cualquier otro desarrollo posterior, pues nadie da lo que no tiene. La persona es dar. A su vez, la persona es el fin de su corporeidad. Por ello una persona no puede cultivar su cuerpo según el modelo universal de la naturaleza humana, o convertirlo en su fin, sino que debe subordinar su cuidado corpóreo al sentido personal que cada uno es. Una buena investigación en este ámbito ayudaría a fundamentar las diversas disciplinas biomédicas o del ámbito de la salud (Medicina, Biología, Farmacia, Enfermería, Dietética, etc.).

Si la persona es superior a todos los derechos naturales, proclamados y defendidos por las mejores organizaciones mundiales de derechos humanos, la persona humana es superior a su vida natural, por mencionar el derecho más básico, por eso puede entregar su vida por un ideal, por los demás, etc. Como es sabido, el Derecho Natural, que debería basar los diversos estudios jurídicos, está falto de fundamentación en la actualidad, cuando no relegado al olvido, en la mayor parte de las Facultades de Derecho. Pero más básico que el Derecho Natural es la persona que otorga los derechos naturales a su naturaleza humana. Por tanto, sólo un estudio riguroso de la persona humana como distinta, por superior, a su naturaleza, puede garantizar y avivar la defensa de los derechos naturales. El beneficio de tal investigación para la Facultad de Derecho, parece, por tanto, indudable.

En otro orden, la persona es social por naturaleza, como recuerdan los clásicos. Pero por encima de ello cabe notar que a nivel personal es más que social, pues es *coexistente* hasta tal punto que una persona aislada no sólo es absurda sino también imposible. La coexistencia a nivel de núcleo personal garantiza que en las manifestaciones naturales seamos sociales. La comunicación ética es el mejor vínculo de cohesión social a nivel de manifestaciones humanas. Pero la comunicación no se basa a sí misma. Debe estar respaldada por la coexistencia personal. Si los profesores y alumnos de las diversas áreas de la Facultad de Comunicación no advierten este extremo, el fundamento de su quehacer laboral quedará en entredicho, aunque lo intenten respaldar con la fe.

Si observamos algunas disciplinas como la ingeniería, la arquitectura, etc. Notamos que son para la persona, no la persona para ellas. Pero no pocos de los actuales proyectos de investigación en tales ciencias no entroncan con esa visión tan clara, pues no pocas veces se subvencionan edificios o inventos que no favorecen la dignidad personal porque no se sabe qué sea una persona y qué está llamada a ser. Como se desconoce el ser personal en la intimidad, se realizan productos culturales que no favorecen la educación en humanidad de las manifestaciones humanas (falta de recogimiento, de limpieza, de apertura, etc.). Los ejemplos se podrían multiplicar, pero no es el caso. Sólo un estudio del ser personal puede devolver a esas ramas del saber su auténtico sentido de servicio a la persona. De lo contrario, seguiremos sometidos a las modas artísticas, arquitectónicas, vigentes internacionalmente.

También corresponde aclarar que, de la persona humana, más que decir de ella que *es*, hay que decir que *será*. Esto es así porque –como se indicó– el hombre es un ser de proyectos, ya que él mismo es un proyecto como hombre; un proyecto nunca clausurado mientras vive[17]. Por eso los estudios de Historia, Filología, Geografía, etc., deben estudiar el pasado para mejorar el futuro. Sin tener la mirada puesta en el después, de nada sirve saber el antes. La erudición forma eruditos, no personas. Pero sin saber la índole del saber personal, difícilmente se puede sacar de la falta de horizontes a estas disciplinas.

Y si ahora tratamos de acercarnos a nuestro tema de estudio nos podríamos preguntar: ¿A dónde va la economía?, ¿seguimos los modelos internacionales?, ¿todavía aceptamos la ley de la oferta y la demanda? Y más en concreto: ¿Qué podemos decir de la acción directiva y de la administración de empresas? La persona es dar, no recibir. Por ello la ley de la oferta y de la demanda falsea el ser personal. El verdadero empresario es el que sabe dar, y da lo que vale la pena ser ofrecido. El que mira más a sus intereses, no es un empresario coherente con su ser personal.

En este punto nos detendremos. Sobre estas cuestiones nos interesa preguntarnos: ¿cómo va a aprender un empresario o un futuro empresario que lo propio del empresario es emprender, dar, lo que vale la pena ser ofrecido, si eso nadie lo señala, o nadie se lo dice de modo comprensible, y nadie se lo propone a estudio? Estas son las cuestiones sobre las que hemos querido trabajar, para poder dar con las claves de esta disciplina que consideramos que brinda Polo desde su planteamiento antropológico que ha desarrollado en alguno de sus textos vinculados con la acción directiva[18] y la empresa. No es ajeno que en nuestra disciplina la causa más grave y profunda de la crisis pasa por "la carencia de un adecuado enfoque epistemológico de las ciencias sociales, un problema que se arrastra desde comienzos del siglo XX"[19]. Pero a esto se añaden causas que podríamos llamar sociológicas que afectan al

[17] Cfr. POLO, L., *Quién es el Hombre. Un espíritu en el tiempo*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. X, Eunsa, Pamplona, 2016, p. 115.
[18] POLO, L., *Antropología de la acción directiva* y *Filosofía y Economía.*
[19] MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M. A., *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?,* Cuaderno 128. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 2015, p. 8.

claustro de profesores universitarios, porque la investigación y publicación de en revistas científicas acreditadas "que otorgan prestigio y reputación escolar… casi en su totalidad están controladas por los partidarios del enfoque neoclásico de la economía"[20]. Esto lo que ha originado es "la existencia de una grave fractura entre docencia e investigación"[21] en los profesores, cuestión de relevancia si lo consideramos también a la luz de lo que hemos expuesto en los capítulos dos y tres. Por eso, parece "urgente recuperar la unidad entre docencia e investigación, pues esta última solo es posible cuando se ahonda en las causas últimas de lo que se pretende enseñar. Para eso se requiere un nuevo y más completo modo de entender y explicar el tipo de acción humana que hace posible la existencia de las empresas. No es posible persistir en una visión del hombre y de la sociedad como la que subyace en la teoría neoclásica, nacida hace más de doscientos años, que… se ha demostrado incapaz de dar una explicación razonable de la actividad de las empresas"[22].

En la medida en que una disciplina es más práctica, más abocada al ejercicio de la casuística (derecho, medicina, dirección de empresas, etc.) es menos teórica o sapiencial. Y consecuentemente, menos universitaria, porque la verdad siempre versa sobre lo universal y necesario, no acerca de lo particular y contingente, lo verosímil. Esto es lo que hace comprensible que por encima de las disciplinas, o si acaso lo que ha de estar como substrato en todas las disciplinas, es conveniente que sea una antropología ajustada. Sin este tronco que ubique a cada disciplina en su sitio es difícil que las disciplinas puedan encontrar su origen y finalidad, y que la universidad no lo pierda.

Podríamos decir que la Facultad de Administración de Empresas –de algún modo como en otras y de algún modo más que en otras– se encuentra como en la bisagra entre la búsqueda y el amor a las verdades teóricas (vínculo unitivo propio de los componentes de la universidad) y la búsqueda, aprecio y producción de verdades prácticas (vínculo unitivo de la empresa).

Esta situación peculiar se ha producido por varios motivos que se podrían sintetizar describiendo la confusión que se ha generado sobre qué es la economía y todas las actividades que están alrededor de las acciones productivas y de la empresa. Se ha comprendido esta realidad humana con un sustrato antropológico muy deficiente e inconsistente, como ya explicamos. Esto ha dado lugar a una proliferación de autores que desarrollaron distintas teorías al margen de una visión antropológica fundada, al margen de la índole del ser personal humano y de la ética, como hemos podido observar en los capítulos cuatro y cinco. En general, son propuestas con visiones sesgadas del hombre, con horizontes clausurados; en su mayoría reducen al ser humano a la consideración de su aspecto de *homo oeconomicus*. La lógica que las orienta es

[20] *Ibíd*, p. 8.
[21] *Ibíd*, p. 8. A lo que añade que: "de persistir, podría poner en peligro el propio desarrollo de las escuelas de negocios".
[22] *Ibíd*, p. 10. No solamente lo señalado, "sino también de proporcionar una representación mínimamente satisfactoria de las graves crisis y problemas que afectan a la economía de comienzos del siglo XXI".

materialista, de eficiencia y de productividad, anclada en el modelo neoclásico económico[23].

Martínez Echevarría explica que "esta… situación de insatisfacción con los enfoques teóricos al uso ha provocado que, tanto desde las escuelas de negocios como desde los departamentos de economía, se esté llevando adelante un encomiable esfuerzo por superar esa fractura entre la teoría y la práctica de la actividad empresarial"[24]. Explica que hay que distinguir dos grupos entre los autores que están realizando esfuerzos conjuntos. Por una parte aquellos que siguen sosteniendo que apartarse del paradigma neoclásico de la economía significaría apostar por un "tipo de conocimiento que consideran sin base científica"[25]. Y, por otro lado, quienes apuestan "por una decidida superación de los supuestos neoclásicos y consideran que no solo es el único modo de dar paso a un nuevo enfoque de la empresa, sino también a un nuevo enfoque de la actividad económica en su totalidad"[26].

Consideramos que, con acierto, Martínez Echevarría destaca que la segunda actitud es más difícil y arriesgada porque hay cuestiones metodológicas, epistemológicas y de fundamentación antropológica que es necesario replantearse. A la vez, explica que este replanteamiento significa "renunciar a conceptos como equilibrio, información perfecta, individualidad cerrada, 'conducta racional', etc., sin disponer de una alternativa teórica bien fundada y socialmente aceptada"[27], y también es una tarea que desborda las posibilidades inmediatas de los profesores de *Management*.

Si bien este diagnóstico es acertado, consideramos que vale la pena apostar por el esfuerzo de trabajar en la segunda línea, y realizar un aporte al que puedan sumarse otros estudios más profundos. Entendemos, como ya se ha remarcado, que Polo ofrece una antropología de gran calado, que sí es una alternativa bien fundada, aunque aún no sea socialmente aceptada y conocida. Justamente por esta razón entendemos que la aceptación llegará con más o menos adhesión inicialmente, pero ha de ser expuesta cada vez con mayor maestría. Si la propuesta de una teoría de la empresa a la que intentamos aproximarnos logra dar cuenta de la persona y su novedad para la empresa, la apuesta es fuerte, pero no carente de fundamento real y, por tanto, sostenible, para que efectivamente la empresa sea un agente de cambio social. Estamos de acuerdo en que "el camino hacia una renovación del modo de enfocar la actividad económica, y en concreto, lo que sucede dentro de la empresa, ha quedado abierto. Lo mejor para avanzar es acercarse sin prejuicios teóricos previos a esa realidad compleja que es cada una de las empresas, para, poco a poco, llegar a una nueva visión de lo que sucede en su interior. En ella se irá

[23] Un modelo acabado, cerrado, en equilibrio.
[24] *Ibíd.*, p. 7.
[25] *Ibíd.*, p. 7.
[26] *Ibíd*, p. 10.
[27] *Ibíd.*, p. 7.

desvelando el tipo de antropología y metodología que da mejor fundamento a esa actividad"[28].

6.1 La Teoría de la Empresa. Congruencia metódico-temática

Trataremos de avanzar en la propuesta como entendemos que lo haría Polo. En primer lugar conviene aclarar que avanzar en la investigación –en este caso en la propuesta del tema y método para la teoría de la empresa– lleva consigo el planteamiento y la resolución de dificultades que salgan al paso. Como se ha adelantado, el método analítico no resulta un camino proseguible para el estudio de las ciencias humanas[29]. Esto quiere decir que tendremos que encontrar otro camino que se abra, porque "los métodos son los caminos del pensar"[30]. El acto intelectual es para la concepción poliana el equivalente de la noción de método. Además este acto intelectual siempre refiere a un tema de manera que es posible aseverar que "las articulaciones temáticas que, en cada caso, logra la filosofía han de examinarse con los criterios que para la teoría del conocimiento se han propuesto"[31]. Estamos intentando explicar que en el proyecto filosófico de Polo subyace "el propósito firme de determinar el alcance de cada acto intelectual, para pensar cada tema congruentemente con el acto correspondiente"[32]. Este ajuste metódico-temático implica que ningún tema pueda aparecer sin dar razón del método cognoscitivo que se abre a su consideración. Y a la vez que no se ejerce ningún acto de conocer sin tener claro su tema del modo más acotado que sea posible. Por lo tanto, como brevemente se explicó en el capítulo tres al tratar sobre teoría del conocimiento, las diversas objetivaciones se corresponden con una diversidad de operaciones cognoscitivas. Además, Polo señala que "la diferencia entre las distintas operaciones y objetos es jerárquica"[33]. La consecuencia que consideramos de relevancia para el asunto que ahora nos ocupa es que, al reconocer una pluralidad de actos intelectuales y de niveles de temas, podemos "clarificar los diversos alcances cognoscitivos de distintas afirmaciones científicas"[34]. Esto se vincula además con otro de los temas que presentamos en

---

[28] *Ibíd*, p. 10.

[29] Cfr. En el Epígrafe 1.2.10. se ha explicado cuál es el método conveniente para conocer la esencia humana que plantea Polo. También esto se desarrolla en el epígrafe 2.4.3. para presentar lo que Polo plantea sobre la teoría del conocimiento.

[30] POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, II, Pamplona, Eunsa, 1985, p. 216.

[31] *Ibíd.*, p. 3.

[32] VANNEY, C., "Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar", Conferencia del Congreso sobre Teoría del Conocimiento, Pamplona, setiembre 2016, 2016, p. 2. Obtenida online 24/02/2017: http://www.austral.edu.ar/filosofia/wp-content/uploads/2016/09/Ciencias-y-Filosofia.pdf

[33] POLO, L., *Curso de teoría del conocimiento*, I, Eunsa, Pamplona, 1987, p. 167.

[34] VANNEY, C., "Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar", Conferencia del Congreso sobre Teoría del Conocimiento, Pamplona,

el mismo capítulo tres sobre la interdisciplinariedad. Entendemos que, al reconocerse las distinciones disciplinares, se abriría un punto de partida para entablar un diálogo interdisciplinar con dos ventajas notables: a) evitar el riesgo del reduccionismo, y b) "no convertir las temáticas estudiadas por las distintas disciplinas científicas en mundos incomunicables"[35].

Como se ha sentado en el primer capítulo, Polo ha descubierto un método para acceder según un nuevo modo de conocer a los temas reales centrales (el *acto de ser* de universo, la *esencia* del universo, el *acto de ser* humano y la *esencia* humana) se denomina –como se ha adelantado– *abandono del límite mental*. Se entiende por *límite mental* el conocimiento operativo de la razón, es decir, ese modo de conocer que procede según operaciones inmanentes, las que, al conocer, forman un objeto[36]. El objeto pensado se conmensura con la operación inmanente, y el objeto es intencional respecto de lo real. De lo real se ha abstraído. Polo mantiene sobre este punto que el conocimiento operativo no es el más elevado, o bien, que se puede conocer de otro modo superior al que permite el conocimiento según el objeto mental. A las operaciones inmanentes Polo las denomina *presencia*, porque iluminan o forman el objeto, o también *haber*, porque son posesivas de objeto pensado; mientras que los objetos formados por ellas son *lo presentado*, lo *tenido*.

Se puede advertir de modo sencillo que el hombre no dispone de un único método cognoscitivo[37]. Una pauta posible para el uso de los distintos métodos es sostener, como se ha dicho en el capítulo tres, que a cada tema o realidad determinada le corresponde a nuestro conocer su respectivo método. Repetimos que si los métodos son distintos, lo son porque responden a niveles de conocimiento humanos diversos, unos superiores a los otros.

Las realidades son distintas. Unas son materiales y otras inmateriales. Dentro de las primeras unas son inertes y otras vivas y, en cada caso, unas más complejas que otras; unas con más densidad real que otras. Por los sentidos conocemos las realidades sensibles, pero también las conocemos por la razón. Y en ella no las conocemos no de un solo modo, sino de varios, porque la razón cuenta con vías operativas distintas: la razón teórica y la razón práctica. En lo

---

septiembre 2016, 2016, p. 3. Obtenida online 24/02/2017: http://www.austral.edu.ar/filosofia/wp-content/uploads/2016/09/Ciencias-y-Filosofia.pdf .

[35] *Ibíd*, p. 3.

[36] Cfr. también: ESQUER, H., *El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 2000; PIÁ, S., "Sobre el límite mental. En torno a El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo de Héctor Esquer Gallardo", *Studia Poliana*, 3, 2001, pp. 177-185; GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "El abandono del límite y el conocimiento", en FALGUERAS SORAUREN, I. / GARCÍA GONZÁLEZ, J. A. / YEPES, R., (eds.), *El pensamiento de Leonardo Polo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, 11, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1994, pp. 27-60; POSADA, J.M., "Trascender la presencia", *Studia Poliana*, 2, 2000, pp. 9-50.

[37] "No es pertinente excluir ninguno de ellos, ni, menos aún, usar indiscriminadamente uno sólo para pretender conocer toda realidad, hasta el punto de postular que tal (o cual) método sea excluyente de los demás y que pretenda hacer pasar toda realidad por su tamiz". SELLÉS, J. F., *Antropología para inconformes*, p. 10.

que se refiere a la razón teórica podríamos decir de un modo muy general y sintético que para las realidades inertes físicas y culturales (obras hechas) parece mejor el uso del método analítico, método en el cual se aplican la medida y el cálculo. Pero para los seres vivos y sus manifestaciones (también las humanas) parece más conveniente el método sistémico. Si consideramos los objetos mentales y los objetos lógicos para tratar con ellos el método que se entiende más congruente es el deductivo o (en sentido amplio), el matemático. En lo que respecta a la razón práctica, advertimos realidades también diversas para conocer, algunas son humanas intrínsecas y las otras son humanas pero extrínsecas. Para las segundas parece conveniente el método hermenéutico[38]. En las cosas prácticas conviene atender al sentir común de la gente y al parecer e interpretación de los expertos en cada cuestión. Para las realidades humanas intrínsecas, en cambio, Aristóteles indicó que el mejor método es el prudencial, pues el hombre prudente es acertado en su actuación. El escollo que queremos destacar con este método es que ser virtuoso es un bien escaso y difícil de adquirir. Por eso no parece recomendable seguir el proceder común o pedir consejo a cualquier persona.

En lo que respecta a las realidades inmateriales, también encontramos que hay diversos tipos de éstas y, por lo tanto, le corresponderá a cada una un método de conocimiento diferente. "Sin embargo, todos ellos son directos, experienciales, intuitivos"[39]. En algunos casos se alcanzan por con-naturalidad. Ya sea que estas realidades sean humanas o supra-humanas, y tanto en unas como en otras caben grados en estas realidades y, en consecuencia, le corresponderá a cada una un nivel de conocimiento humano distinto. Por eso se explica que para conocer nuestros actos de pensar usamos hábitos de conocimiento adquiridos; para conocer las potencias inmateriales superiores: inteligencia y voluntad usamos un hábito innato al que los medievales denominaban sindéresis; para conocer nuestra intimidad espiritual, contamos con otro hábito, al cual algunos lo asimilan –no sin razón, porque la intimidad es lo más difícil de conocer– al de sabiduría. Y por último, para conocer aquellas realidades inmateriales que son superiores al hombre, contamos también con nuestra apertura cognoscitiva íntima, tanto de modo natural, como elevada sobrenaturalmente por la fe.

6.2. EL MÉTODO QUE SE PROPONE PARA LA TEORÍA DE LA EMPRESA

¿Ahora bien, qué realidades tratamos en la disciplina que estudia la empresa? Se trata de la acción de gobierno y a la consiguiente acción productiva que deriva de las decisiones directivas. Por lo tanto, aunque

[38] Cfr. *Ibíd,* p. 191. Sin duda alguna, la hermenéutica es un método conveniente, útil, y descubre muchas versosimilitudes que ayudan a entender mejor lo que se interpreta. Es ineludible para los textos, los cuales, obviamente, se refieren al pasado. Ahora bien, es un método propio de la razón práctica, porque está referido a asuntos contingentes.

[39] "Todos ellos son directos, experienciales, intuitivos". *Ibíd*, p. 9.

desarrollemos el tema en el siguiente epígrafe, está claro que son cuestiones vinculadas a lo verosímil. Y, por lo tanto, el conocimiento sobre el que se ha de tratar es el conocimiento operativo (*objetivante*), que, por otro lado, es el usual o común entre los hombres, el que empleamos de ordinario, sobre todo en la vida práctica, porque formamos un objeto pensado, un proyecto, que está exento de las condiciones espacio–temporales, de tal modo que nos permita solucionar los problemas de la vida, es decir, los que comportan espacio y tiempo. Es un modo de conocer muy humano y favorecedor de la vida ordinaria[40]. Polo declara que, para conocer los temas que trascienden la vida ordinaria, es menester detectar que tal modo de conocer es un *límite* para la prosecución cognoscitiva. Para proseguir conociendo más de lo que permite ese nivel se debe detectar, por tanto, que ese nivel es limitado, y se debe detectar dicho límite en condiciones tales que quepa abandonarlo, y consecuentemente, superarlo por alguna de las maneras posibles. Por eso, el abandono del límite no es el método congruente con la temática que de la empresa, que trata de los asuntos de la vida ordinaria.

En la empresa nos encontramos con realidades que, para conocerlas, he de usar la razón práctica, pues no se busca la verdad sino lo verosímil. Pero en la empresa que es una manifestación humana confluyen realidades inmateriales vinculadas a las acciones de gobierno, que implican pensar antes que actuar; también acciones humanas que tienen su vertiente intrínseca y extrínseca y los productos culturales o producidos. Esto implica que hace falta un método que pueda ser reunitivo. No cabría sólo estudiar la empresa tan solo con el método hermenéutico (porque éste sólo refiere a acciones extrínsecas). Pero tampoco parece suficiente el método prudencial planteado por Aristóteles. Si bien éste es un método más amplio que el anterior, no es completo, pues obtura el camino a lo personal e íntimo y novedoso y a un fundamento, porque omite su referencia a la sindéresis. Esto implica que no se abre a la posibilidad de que las acciones estén atravesadas de sentido, tengan una apertura libre y co-existente con los demás y en definitiva de amor. Por tanto, parece conveniente tener en cuenta que Polo plantea que para estudiarlas es menester el 'método sistémico', porque este permite "ver las partes de manera unitaria… con un solo golpe de vista"[41].

¿Cómo tratar de aclararnos sobre esto? Ya se ha explicado que la esencia humana (ámbito en el que se dan las manifestaciones humanas, una de las cuales es la empresa) no es simple sino de gran complejidad y, por tanto, para conocerla sólo podremos llevarlo a cabo mediante el 'método sistémico', que facilita el conocimiento reunitivo de lo que consta de muchos elementos que están interrelacionados entre sí, y que no pueden explicarse totalmente sino aunados, porque son inviables uno sin el otro. Si se busca aislarlos para

[40] Cfr. PIÁ, S., *El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la "Antropología trascendental" de Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 2000, Parte Primera, cap. III; SANGUINETTI, J. J., "Presencia y temporalidad: Aristóteles, Heidegger, Polo", *Studia Poliana*, 3, 2001, pp. 103-126.

[41] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 22.

separadamente considerarlos –asunto propio del 'método analítico'– esos elementos no se entenderían bien. Se podrían entender, pero como elementos muertos, pues aisladamente no pueden existir. Es evidente que el hombre es un ser vivo y que esta noción es muy importante, y no solamente para lo orgánico. Su espíritu está vivo; hay una vida espiritual en la persona y una vida esencial o manifestativa. Con el método sistémico se puede conocer la vida humana esencial porque para acceder a la esencia humana no podemos basarnos en la abstracción: en primer lugar, porque aísla, pero también porque lo espiritual no puede abstraerse. Por eso, el método ha de basarse en lo que "Polo denomina –siguiendo a Aristóteles– *epagogué*, que consiste en un conocimiento reunitivo creciente. Más que inducción, es el conocimiento de lo complejo, un saber que puede aumentar gracias a establecer la interrelación de los diferentes aspectos. Se trata del conocimiento propio de la comprensión de sistemas, es decir, de lo sistémico que hay en la esencia del hombre"[42].

¿Por qué resultaría imposible entender la vida humana con el método analítico? Porque el método analítico entiende partes –tal vez con mucha profundidad–, pero no totalidades significativas, en funcionamiento coherente, orgánicas, organizadas. Como máximo, puede conocer muy bien una serie de piezas o de elementos, distinguirlos y tratar luego de componerlos. En una composición, a modo de mecanismo, podríamos pensarlo como un compuesto, como una serie de notas. "Como decimos, una máquina es analizable, pues consta de una serie de piezas que funcionan muchas veces en coordinación, pero también pueden funcionar unas y dejar de funcionar otras. Además, se construyen y se despiezan"[43]. Quizás se podría hacer un constructo unitario componiendo estas notas, pero lo primordial en el hombre es su unidad. En cambio, en este constructo o máquina lo primordial –y es bueno que así lo sea– son las piezas que lo componen. La máquina es un mosaico de piezas, algunas pueden funcionar bien, mejor, peor, otras podrían no funcionar, pero no por eso dejan de ser. Cuando la unidad no es lo primario en algunas realidades se puede funcionar por partes. A las máquinas se las piensa analíticamente, porque se ha pensado primero en cada pieza y luego se compone el mosaico, que sería "la unificación funcional de los componentes"[44]. Los seres vivos no son así, y es claro que el hombre es un ser vivo. Por tanto, en los seres vivos y en el hombre la unidad es fundamental. Polo indica que "por eso el método sistémico es un ir más allá de la abstracción"[45].

De todas maneras, al dirigir la atención 'epagógicamente', nunca acabamos de entender el sistema. Esto Polo lo explica diciendo que *epapogué* o método sistémico es una manera *abierta* de conocer presidida por la noción de unidad o de unificación de muchos factores sin los cuales no existe la unidad, y al revés, sin esa unidad tales factores no son tales factores. Sin embargo, no se acaban de conocer todos, siempre se puede observar alguno más. Ese nuevo factor hay

[42] CASTILLO, G., Introducción en *La esencia del hombre*, p. 22.
[43] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 15.
[44] *Ibíd.*, p. 165.
[45] *Ibíd.*, p. 166.

que introducirlo, ver cómo se relaciona con los demás, esto es, verlo desde la unificación. Polo desarrolla este método tomado como ejemplo al cuerpo humano en su libro *Quién es el hombre*[46].

El ejemplo de lo corpóreo resulta conveniente, pues ilustra que si el método sistémico es apropiado para el estudio del cuerpo humano, mucho más lo será para las dimensiones espirituales. En éstas pretender una distinción tajante o neta conduce, por ejemplo, a perder "el carácter viviente de la inteligencia y de la voluntad"[47]. Insistir en la imposibilidad de aplicar el método analítico en el cuerpo humano remarca la imposibilidad de aplicarlo para lo espiritual. "Pero cuando se trata del ser humano, y de todo ser vivo, precisamente por la imposibilidad de aplicar el método abstractivo, la anatomía ahí no es suficiente"[48].

Por tanto, del método sistémico se puede aprovechar y sacarle el adecuado rendimiento. Nos ayuda a vislumbrar todo lo que somos capaces de averiguar y a observar la diferencia de la *esencia* y la *naturaleza* humanas, así como a ver que es éstas últimas son "diferente de la esencia del universo, de las naturalezas

[46] "Un ejemplo muy elemental es una mano. El conocimiento de la mano puede ser un conocimiento de la mano como tal, pero ésta no es la mano aislada. En realidad, una mano aislada deja de ser mano. Una mano es mano en cuanto que tiene que ver con el resto del cuerpo humano. Por eso el método de análisis es un método delimitativo y, por lo tanto, exige, digámoslo así, que los contornos del objeto del análisis estén netamente establecidos. En cambio, en el método sistémico esas separaciones no están claras, no son netas. ¿Dónde termina la mano y dónde empieza el brazo? La mano y el brazo no constituyen una unidad diferencial. La frontera no está zanjada, no hay unos huesitos que la separen; lo que pasa es que hay una continuidad entre las partes que pertenecen a una unidad, y eso hace imposible que las partes sean consideradas como piezas. Sus distintas dimensiones no son de ninguna manera las piezas de una máquina. Esta distinción es muy importante, pues si no se tiene en cuenta, lo que sale es muy tosco. Entender al hombre como una máquina es un error por la limitación del método analítico. El considerar al hombre analíticamente, por ejemplo, el hígado, no puede ser real al margen del estómago y, en definitiva, al margen de la unidad biológica del ser humano, del cuerpo humano". POLO, L., *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*, cap. 3º: 'El sistema humano: las manos, el rostro y la cabeza', 59 a 58.

[47] *Ibíd.*, p. 167.

[48] "¿Dónde empieza una y dónde termina la otra? Pues lo siento, no se trata de eso. Usted lo pregunta precisamente porque quiere distinguir, porque quiere analizar, es decir, quiere funcionar como un señor que practica anatomía, separa, distingue, hace un corte en los tejidos para ver dónde se separan. Hace tiempo le oía preguntar a los anatómicos a un catedrático de fisiología: ¿La anatomía sirve para algo? Sí, sirve, el método analítico; aunque no sea un método apropiado, hay que emplearlo, pues algo se saca de él. Pero cuando se trata del ser humano, y de todo ser vivo, precisamente por la imposibilidad de aplicar el método abstractivo, la anatomía ahí no es suficiente". *Ibíd.*, p. 167. Para resolver cualquier duda mencionaremos el caso del cerebro pues él no funciona más que en interconexión, de manera que su delimitación no es posible. Polo se pregunta "¿dónde termina el órgano de la vista y dónde empieza el órgano de la percepción? ¿En la corteza? Como saben, la teoría de las localizaciones cerebrales es ya obsoleta; con ella no se comprende el funcionamiento del cerebro". Si el cerebro conviene verlo sistémicamente, mucho más aún la inteligencia que no es orgánica. Como estamos tratando de lo inmaterial no es posible distinguir sino solamente discernir. En el ejemplo sobre el que estamos comentando además se da la peculiaridad que si intento separar la inteligencia del cerebro, eso equivaldría la muerte. Se puede separar el cerebro para analizarlo sólo cuando se ha muerto el cuerpo.

intracósmicas"[49]. De todos modos, es conveniente advertir que con el método sistémico no llegamos al *acto de ser* humano. Esto es entendible, pues no podemos alcanzar el acto de ser desde la esencia (la esencia es inferior al acto de ser y es potencia respecto de él). No cabe el método analítico en lo sistémico, pero tampoco conocer lo que supera a la esencia y la trasciende. Por eso éste no es aplicable al conocimiento del acto de ser humano. Pero podemos decir que el conocimiento de lo complejo –que no es inductivo– es un saber que puede aumentar, porque establece interrelaciones de los diferentes factores. Así es el conocimiento propio de la comprensión de lo sistémico que hay en la esencia del ser humano.

Para resumir podremos expresar que "la esencia del hombre es sistémica, posee un orden, una riqueza de correlaciones, que hay que ver en conjunto. El mismo orden corpóreo es previo a la acción humana y su condición de posibilidad. Ese orden es recibido, nos llega por la tradición, es heredado, y exige ser respetado, perfeccionado; lo cual corre a cargo de la persona humana, que tiene la gran tarea de aceptar y de aportar, de sostener una actividad de crecimiento, continuamente rectificado. Este orden vital, que no es estático (ni monolítico, sino dinámico), es lo que constituye la esencia del hombre, de gran riqueza y complejidad, ya que se continua en el orden social. Desde esta perspectiva Polo considera la esencia como *disponer*. La persona dispone a través de sus modalidades dispositivas, pero no puede disponer de su esencia, porque eso no le está permitido, ya que ésta es un 'disponer indisponible'"[50].

Como se explicita en el anterior pasaje, lo que corre a cargo de la persona humana (del acto de ser personal) es la gran tarea de aceptar y aportar; y sostener esa actividad de crecimiento, continuamente rectificado. Se desprende que ese orden corpóreo previo a la misma acción humana y a su condición de posibilidad, lo hemos heredado; es recibido y exige respeto y crecimiento perfectivo, lo cual es tarea de la persona por la aceptación personal, el aportar o dar personal y el sostener ese perfeccionamiento irrestricto. Todo esto, como se ve, ya no es tratar la esencia del hombre, sino el *acto de ser* humano, sus 'trascendentales' o radicales personales.

Por lo tanto, el método que planteamos como congruente para abordar el tema de la teoría de la empresa queda claro que es el *método sistémico*. Es el apropiado para las acciones directivas y las manifestaciones humanas vinculadas a los rasgos característicos de la dirección de hombres. Pues no hay 'dirección de cosas'; las cosas se administran, se gestionan, se ordenan, se llevan a cabo, se consumen. Si tratamos del método propio de la disciplina que trata de la dirección de personas, el método ha de ser congruente con la relación intersubjetiva[51] que implica dirigir, un asunto pleno de matices, complejo como el hombre mismo al que se busca dirigir. Si la complejidad y la sistematicidad no se tienen en cuenta, podríamos estar en presencia de la una

[49] *Ibíd.*, p. 167.
[50] CASTILLO, G., Introducción en *La esencia del hombre*, pp. 22-23.
[51] Cfr. Rodriguez Sedano, A., "Coexistencia e intersubjetividad". *Studia Poliana* 3, 2001, pp. 9-34.

dirección unilateral, que, por su parcialidad, provocaría efectos perversos. Si –como dijimos– el ser humano tiene muchas dimensiones, y casi todas ellas son dinámicas, el ser humano está interrelacionado hacia fuera y hacia dentro y, por tanto, si una variable se modifica, todo en él queda afectado porque es sistémico u orgánico.

Si se enfocara la dirección de la empresa, en particular la acción de gobierno en la empresa, sólo analíticamente se estaría dando lugar a resultados imprevisibles, porque el hombre no es una máquina. "Una máquina se puede tratar analíticamente –montarla y desmontarla–; el ser humano no"[52]. Esto, que parece fácilmente comprensible, no lo es, pues es claro que el método analítico es el que domina en la modernidad. Frente a la realidad compleja que consta de factores mezclados, es decir, frente a un panorama incomprensible, la intención gestora y productiva busca un ideal metódico que intente "destacar de todos estos factores los pertinentes o relevantes (es una terminología usada por los analíticos actuales): hay factores que se pueden despreciar; otros, en cambio, son factores claves. El hombre inteligente es el que sabe dividir, discernir la multitud de factores que aparecen, y fijarse en los importantes"[53]. Podríamos considerar que es una buena solución para estudiar las cosas destacando las 'pertinentes'. Pero Polo lo desaconseja para tratar de lo humano, porque explica que "en el hombre 'lo pertinente' son todos los factores"[54]. Se suele justificar el uso del modelo analítico señalando que el hombre no puede lograr comprender o manejar todos los factores. Efectivamente, la realidad es compleja y, por tanto, se argumenta que el camino es buscar modelos reducidos. Pero Polo remarca que los efectos secundarios aparecen inevitablemente y que a veces se dan situaciones irresolubles por aplicar estos modelos reductivos. Polo señala que en ocasiones se busca remediar la cuestión, pero "otras veces no se hace, sino que se protesta enérgicamente; y otras, en fin, (el ser humano) entra en pérdida, es decir, se adapta, pero se adapta mal: inhibiéndose. Al inhibirse, parece que el procedimiento analítico ha tenido éxito, pero la verdad es que ha estropeado al sujeto, le ha quitado capacidad de respuesta, lo ha empobrecido, y como consecuencia su rendimiento futuro es menor"[55].

De hecho Polo plantea como tesis básica la siguiente: "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"[56]. El uso del

[52] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 15.
[53] *Ibíd.*, p. 16.
[54] *Ibíd*, p. 16. Y agrega que "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. (…) Quizás ese modo de proceder y de usar al hombre puede proseguir durante cierto tiempo, pero a medio plazo el sistema se estropea o reacciona de manera rara".
[55] *Ibíd*, p. 17.
[56] *Ibíd*, p. 18.

método analítico tiene antecedentes lejanos[57], pero llegados a este punto cabe preguntarse si el uso del método analítico y la arbitrariedad con la que pueden elegirse las condiciones iniciales para lograr aplicar un método simplificado que supuestamente puedan ser científicamente cierto es viable. Para "eliminar ese factor (arbitrariedad) sería necesario que fuéramos capaces de una penetración intuitiva en la realidad suficiente para discernir la importancia relativa de las condiciones iniciales; pero el hombre no posee esa penetración"[58]. Para concluir este aspecto sobre método querríamos aclarar que en una situación que está a la vista, quizás sea algo más sencillo y posible señalar qué es pertinente y lo que no lo es. Sin embargo, cuando estamos considerando cuestiones dinámicas, la complejidad de las causas, se nos hace muy difícil identificar la pertinencia o no de los factores. Carecemos de criterios: "Esta es una de las razones por las que el modelo analítico está hoy en crisis"[59].

Por eso, para el estudio de las acciones de gobierno del hombre, no podemos perder de vista que "el hombre es un sistema complejo interrelacionado; para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico. Es menester completarlo. Hemos de tratar de ver en el hombre la mayor cantidad de factores posibles y encontrar las relaciones de coherencia o de compatibilidad que los vinculan. Tendremos que proceder ampliando constantemente el número de factores que se consideran" [60].

---

[57] "El método analítico empieza realmente a desbocarse en un pensador medieval que se llama Guillermo de Ockham, que proporciona el lema para este modo de tratar la realidad, de enfocarla teórica y prácticamente. Ockham estableció una máxima muy sana, pero que tal como la fórmula es unilateral, porque en los niveles teóricos profundos esa máxima no se debe aplicar como él la entiende. La máxima es: no hay que multiplicar los entes sin necesidad; es la famosa navaja de Ockham, un principio de economía teórica (la citada máxima oculta que con frecuencia es imprescindible la multiplicación de entidades. Por ejemplo, un hombre aislado o único es inviable… digamos que el criterio analítico pasa de Ockham a la ciencia a través de Galileo y después a Newton. Nótese que en la mecánica racional la noción primaria es la de "condición inicial". Todo se debe a condiciones iniciales. Si conocemos las condiciones iniciales, y establecemos las leyes, las ecuaciones de los procesos cuya causa está en las condiciones iniciales, entonces podremos conocer y prever, es decir, cumpliremos los objetivos de dominio que comporta la ciencia moderna: saber para prever; prever para poder. Pero cuando se medita un poco sobre las condiciones iniciales, la conclusión a la que se llega (a la que se ha llegado; los estadísticos lo explicarán mejor), es la siguiente: ¿cuáles son las condiciones iniciales? ¿Solamente las que hemos tenido en cuenta, o hay más? Si las hay, aumentemos la consideración de las condiciones iniciales: conviene no olvidarse de ninguna si decimos que todas son relevantes porque son las causas de los procesos. Ahora bien, este intento choca con una dificultad insuperable: cuando se trata de ampliar el número de condiciones iniciales consideradas, no se puede formular ningún sistema de ecuaciones con solución definida". *Ibíd.*, p. 19.

[58] *Ibíd.*, p. 19. El problema de las condiciones iniciales es una cuestión central de la ciencia en la actualidad. Sin embargo, un filósofo debe advertir que la noción de causa física no se reduce a la condición de inicial, la cual es subsidiaria del planteamiento analítico.

[59] *Ibíd*, p. 19.

[60] *Ibíd*, p. 20.

Si se comprenden las limitaciones del método analítico, pero a pesar de esto nos sentimos incapaces de entender al hombre[61] en toda su complejidad, "el único método que tenemos para estudiarlo, es tratar de sentar la pluralidad de los rasgos humanos (lo cual de momento es analítico) y ver cómo se relacionan. Si entendemos cómo se relacionan, tenemos una comprensión que en terminología aristotélica –como anticipamos– 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 interrelacional, que se puede enriquecer. De esta manera explicamos, aunque no la agotemos, la complejidad humana"[62]. Si se van acumulando observaciones, se llega a una comprensión acertada, que siempre es posible completar. "Es la línea más adecuada, más correcta, para enfocar al hombre como conviene: 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. La conducta humana no es una mera relación de estímulo-respuesta, pues considerada como respuesta, está integrada por multitud de factores que no son desencadenados por el estímulo, sino aportados por el modo de ser del hombre"[63]. Más aún, el hombre corpóreamente es incompleto, inacabado; esto hace que no pueda vivir sólo como ser corpóreo, y además, que requiera de inteligencia. "Por eso, desde el punto de vista de su organización corpórea, que todo tenga que ver con todo significa un aprovechamiento, una activación regida y unificada por la razón. De esta manera son posibles realizaciones que de otra manera no serían asequibles. Por eso, la imperfección del cuerpo humano tiene un carácter

[61] "El hombre tiene que recurrir al análisis porque no tiene de entrada una comprensión total. Platón propone lo que él llama la visión sinóptica; lo mismo dice Aristóteles: un hombre muy inteligente entiende muchas cosas con una sola idea. En definitiva, la pluralización de ideas es señal de limitación cognoscitiva; la multiplicación de ideas comporta la necesidad de recurrir al análisis. Tomás de Aquino hace la misma observación (también Fichte y Hegel). Sinopsis significa visión global. Eso no quiere decir que Platón no utilice el análisis; de entrada lo tenemos que utilizar, pero luego hemos de lograr lo que Platón llama la *koinonía*, es decir, entender cómo tienen que ver unas ideas con otras. A veces *koinonía* se traduce por participación, pero mejor sería traducirla por comunicación: las ideas se comunican, son coherentes entre sí; el que encuentre la coherencia entre las ideas tiene una visión más amplia. En definitiva, para estudiar el ser humano es menester el método sistémico, el ver las partes de manera unitaria". *Ibíd*, p. 21

[62] *Ibíd*, p. 21.

[63] *Ibíd*, p. 20. A lo que agrega: "Este planteamiento, repito, siempre es ampliable. En una conferencia pronunciada en Chile, Lejeune aportó un dato coherente con lo que decimos. Es un dato sobre el ojo humano, una observación suya a la que sacó mucho partido. Hay ojos brillantes y ojos sin brillo. ¿A qué se debe esa diferencia? Sencillamente, a cómo esté abierta la pupila: si la pupila está muy cerrada, los ojos tienen menos brillo y si está más abierta son chispeantes. Pero la pupila se abre más o menos, en condiciones no enteramente dependientes de la luz o la oscuridad ambiental, según la alegría del sujeto (parece que esto tiene que ver con conexiones del simpático y del parasimpático). Cuando una persona está alegre, le brillan los ojos; cuando no está alegre, su mirar es apagado".

positivo, porque sólo respecto de un cuerpo potencial la inteligencia tiene algo que hacer. He aquí un esbozo de comprensión no analítica sino unitaria del ser humano"[64]. Polo agrega que los asuntos de la vida humana se han de enfocar de esta manera, en particular, porque así lo exige la influencia de la inteligencia en la práctica.

La razón humana (práctica) se puede describir como "una instancia que abre un hiato entre la tendencia a actuar y la acción misma. En ese hiato está incluida la planificación. Ocuparse de un plano equivale a enfrentarse con algo ideal. La capacidad de mantenerse ante una idea para después pasar a la acción, que se desarrolla de acuerdo con ella, corresponde a la inteligencia. Representarse lo que se va a hacer es previo a la acción. El hombre posee posibilidades de acción que son proyectivas"[65]. Se distingue entre la aptitud animal de un animal para lograr hacer un instrumento y otra aptitud que es la planificación para hacer ese instrumento. "La primera es una potencialidad natural; la segunda, el plano, está en un nivel, la idea, que no es natural porque es irreal[66]. Por tanto, en el hombre se registra algo más que una desespecialización desde el punto de vista de los instintos o de las tendencias animales, pues la inteligencia es la pura suspensión de toda tendencia. El ser que es capaz de mantenerse ante una mera representación, es más que una naturaleza: es un ser personal abierto al presente y al futuro. Como es claro, para innovar hace falta planificar; de otro modo se avanza muy poco: sólo caben variaciones de lo mismo, pero no se pueden dar saltos cualitativos en las cosas que se producen"[67]. Puede servir como ejemplo que, para que pueda haber una cadena de montaje, "alguien ha tenido que planificarla". Este planificador es, sin duda, *homo sapiens*, pero configura de tal modo las tareas que el trabajador es tratado como mero "*faber"*, es decir, como si sólo tuviera capacidades naturales: como ser específico, pero no como persona"[68].

Polo explica que la razón práctica o conocimiento práctico, al adelantarse a la acción práctica, permite que podamos fabricar instrumentos con instrumentos, y esto sería la tecnología de segundo nivel. "Así empieza a mostrarse el carácter sistémico del mundo producido por el hombre. La tecnología de segundo nivel tiene mucho que ver con el desarrollo del lenguaje"[69]. Antes de proseguir con lo que la tecnología de segundo nivel implica, para lograr observar manifestaciones humanas que nos conducen a comprender su complejidad sistémica y el lenguaje, vamos a comentar brevemente algunos puntos sobre la razón práctica[70], porque es la que está en

[64] *Ibíd*, p. 21.
[65] *Ibíd*, p. 22.
[66] La razón práctica tiene diversos actos. El primero es hacer el proyecto, boceto, causa ejemplar, idea, primer esquema: planificar.
[67] *Ibíd*, p. 23. Cabe recordar que –como ya se desarrolló el hombre es sapiens *faber*, y no sólo *faber*. Si olvidamos esto las consecuencias pueden ser de importancia.
[68] *Ibíd.*, p. 24.
[69] *Ibíd.*, p. 24.
[70] Para ampliar sobre este punto recomendamos el libro de SELLÉS, J. F., *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*. Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, 101,

juego en el quehacer directivo. La razón o el intelecto se distinguen por su doble modo de proceder, como dijimos más arriba. "Esta distinción para Tomás de Aquino estriba en el hábito natural de la sindéresis, cuyo tema son, según él, los primeros principios prácticos"[71].

En primer lugar conviene que comprendamos que "los actos de la razón práctica no son acciones, sino actos, y sus objetos conocidos no son productos culturales, sino formas mentales conmensuradas con sus actos. La razón práctica es la condición de posibilidad de nuestro actuar, y de la cultura, pero no se subordina al actuar ni a lo producido, sino que más bien subordina la actuación y lo producido a las reglas o normas que la razón le impone. En la vida activa no se actúa por actuar –sería absurdo– sino por conocer. No es que la razón en la práctica se subordine a la obra, sino que la razón acompaña a lo práctico para conocerlo, para dotarlo de sentido humano y personal. El fin de la razón práctica siempre está en los actos, en las operaciones inmanentes, no en lo obrado, (o) en lo hecho"[72]. Por tanto, se actúa para crecer cognoscitiva y volitivamente. Actuar por actuar, es un sin sentido, pues es "desposeer a la acción de su sentido"[73]. La distinción clásica siempre ha marcado que los actos humanos son aquellos a los que acompaña la racionalidad, no así en los actos del hombre.

La razón teórica se distingue de la razón práctica porque si bien ambas poseen fin inmanente, lo conocido, en la teórica, el objeto es intencional respecto de lo real, o sea 'lo que es'. "En la práctica el objeto es intencional respecto de lo posible, lo que debe ser"[74]. Es como la cusa de un efecto, pero "el efecto no es el fin de la causa, porque la perfección de ésta no depende del efecto sino al revés. Y además, en sentido estricto la razón, también la práctica, no causa directamente ningún efecto real, sino que impulsa a otras potencias para producirlo"[75].

Derivada del fin, podremos establecer otra diferencia entre uno y otro uso de la razón. La razón práctica 'dirige' en la actividad práctica. La teórica no, porque conoce la verdad y se desentiende de la acción. En cambio, la razón práctica conoce lo verdadero y lo falso *en* la acción. También el dirigir es lo que diferencia a la razón práctica de la voluntad, porque la voluntad no dirige. En orden a la acción la razón práctica no se mueve, pero mueve a obrar. Sellés explica que "no se dirige hacia lo transeúnte. Es motor, pero no ejerce ella el movimiento. También la voluntad mueve, sin ella moverse. Impulsa a otras facultades inferiores a obrar, a adaptarse, a poner manos a la obra. Pero, a

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2000. Obtenido online febrero de 2014: http://hdl.handle.net/10171/4016

[71] *Ibíd*, p. 28.

[72] *Ibíd.*, p. 64. Ahí se añade que "razón teórica y razón práctica conocen (son posesión inmanente de fin), pero mientras que la razón teórica para conocer prescinde de la acción, la práctica no puede conocer sin ella, puesto que el conocimiento práctico es de la acción, sea ésta ética o artístico-productiva".

[73] *Ibíd*, p. 67.

[74] *Ibíd*, p. 68.

[75] *Ibíd.*, p. 68.

distinción de la razón práctica, la voluntad no dirige, sencillamente porque no conoce. Dirigir es ordenar, subordinar, etc. Para ello se requiere no sólo sopesar sino también comparar, destacar, etc., y eso es propio del conocer, no del querer"[76]. La razón práctica no se mueve, como dijimos, pero puede a conocer y también ordenar aquello que está en movimiento, pues sin movimiento no hay acción ni obra. "Es posible decir que la razón práctica versa sobre el movimiento"[77]. Este punto es relevante porque sin tiempo no hay movimiento, y el uso práctico de la razón ordena el tiempo, siempre para usar de él para el crecimiento humano. En efecto, intenta ordenarlo para que rinda para el perfeccionamiento humano[78]. Además, en ese ordenamiento "crece como razón"[79].

¿Cómo conozco la rectitud del conocimiento y el juicio práctico? "Depende del hábito correspondiente, que desde Aristóteles se llama sensatez (*synesis*). Sobre él se añade aún un acto práctico de conocer todavía más cognoscitivo que los precedentes, a saber, el imperio o precepto. El ejercicio de este acto corre a cargo de un hábito cognoscitivo que es superior a este acto: la prudencia. Los hábitos de prudencia y de arte añaden el conocimiento de la rectitud de los actos de imperar acciones, es decir, el saber imperar de modo correcto las acciones éticas o artísticas"[80]. ¿Hay algo superior a la prudencia? La razón práctica obra para obrar; no conoce directamente como la razón teórica, que conoce lo propio de lo práctico. El alcance de lo obrado se conoce indirectamente: "por relación a lo teórico. Sólo sabemos la índole de lo práctico, su finalidad, si lo orientamos a su norte que es la teoría. La verdad práctica no la conocemos de entrada, no enteramente al menos, pues se da en el curso de la operación y al final de la misma. Pero su estatuto de más o menos

[76] *Ibíd*, p. 29.
[77] *Ibíd*, p. 29.
[78] "A los seres inertes el tiempo les es contrario, pues los desgasta. Respecto de los vivos, en cambio, el tiempo corre a su favor, porque lo aprovechan para crecer". *Ibíd*, p. 30.
[79] "Pero la razón también es una forma de vida y puede crecer vitalmente. Si la razón práctica conoce y ordena el tiempo, este sirve a su crecimiento, pues con ello la razón práctica conoce más, y consecuentemente, crece como razón. En cambio, si lo malgasta mata su ilusión vital, pues que la clave de la vida es el crecimiento. En efecto, si la razón práctica no crece, aparece el aburrimiento, y también la falta de virtud en la voluntad". *Ibíd.*, p. 31.
[80] *Ibíd.*, p. 58. A lo que agrega: "La verdad práctica –sostiene Tomás de Aquino– es perfecta cuando se atiene a lo singular, pero será perfecta si no yerra en lo particular, pues la razón práctica es mucho más falible que la teórica, a consecuencia de la multiplicidad de posibilidades con que se enfrenta . Se debe, pues, dar una explicación del error práctico. Cabe tal error, porque en lo práctico no cabe evidencia sino verosimilitud, pero fundamentalmente porque la voluntad que siempre está refrendada por el sujeto, decide en lo práctico, y esa decisión puede ser incorrecta, precipitada".

verdad, esto es, de más o menos verosimilitud[81], sólo se conoce cuando se subordina a la teoría"[82].

Ahora bien, "la razón práctica no se puede explicar de modo congruente sin tener en cuenta suficientemente la libertad humana"[83]. Por tanto, si en la razón teórica la libertad se manifiesta dejando ser "a los principios de lo real tal como son"[84], en la razón práctica la libertad se manifiesta "perfeccionando más de lo que lo está en la realidad según su naturaleza y en orden al fin de la vida humana, no yendo contra la naturaleza o desvinculándola de su orden a la naturaleza humana y de su fin"[85]. De este modo podemos observar cómo la razón práctica rinde libre la acción humana, desde la menos transitiva, que es el lenguaje, hasta la más productiva, que es el trabajo de transformación, pasando por la apertura de nuestro cuerpo y de sus facultades sensibles"[86]. Y de este modo se abre el "espacio al habitar humano, el tiempo a la historia, la acción humana a su crecimiento, que es la ética, el mundo a su perfeccionamiento por el trabajo, la cultura, la técnica y la economía; abrimos las relaciones humanas sociales mediante la educación, la política y el derecho. Todo ello es de ámbito práctico. Pero ¿para qué rendimos libres todos esos ámbitos? Para que la contemplación no choque con inconvenientes"[87]; para no haya oposición en razón teórica y razón práctica, y para que la razón práctica se comprenda en apertura a la libertad más personal y, por tanto, a un sentido personal.

¿Cómo aprehende la razón práctica? De la realidad, al igual que la teórica. Pero en la teórica aprehende de lo real como verdad; en cambio, la aprehensión práctica añade el bien[88]. Como dijimos, la razón práctica sólo es 'causa' de aquellas cosas que pueden ser transformadas por nosotros. El 'efecto' solamente es propio del conocer práctico, y lo es cuando éste conocimiento está unido a una actividad en la que otras facultades humanas pueden permitir que un acto de conocer (propio de la operación inmanente), se conecten con una acción transitiva, y así llegar a elaborar un producto tras un proceso productivo. Por lo tanto, ese producto es el 'efecto', el cual ya no es inmanente. En consecuencia, la razón práctica *delibera* solamente sobre aquello que puede ser hecho por nosotros. Esto implica que la razón práctica sólo puede versar sobre

---

[81] Cfr. *Ibíd.*, p. 67. Verosimilitud. La razón práctica se plantea con múltiples soluciones posibilidades, no hay certeza ni verdad, sino justamente por eso variedad propia del mundo práctico se habla de verosimilitud.

[82] *Ibíd.*, p. 67. Que no haya verdad sino verosimilitud no implica que sean menos actos que los teóricos.

[83] *Ibíd.* p. 71.

[84] *Ibíd*, p. 72.

[85] *Ibíd.*, p. 72.

[86] *Ibíd.*, p. 72.

[87] *Ibíd.*, p. 72.

[88] "De modo que la razón práctica es segunda respecto de la teórica, pues en caso contrario no sabríamos cuando estamos ante un bien verdadero o ante un bien aparente. Por eso, a ella debemos el percatarnos de que el orden de los transcendentales respecto del conocimiento humano es como sigue: primero el ser, en segundo lugar la verdad, en tercer lugar el bien". *Ibíd*, p. 27.

lo que no sea necesario, sino sobre lo contingente y sobre lo que esté en nuestro poder[89]. En efecto, en esto notamos que la razón teórica se distingue de la razón práctica, en que ésta hace referencia a lo contingente y a lo que subyace al poder humano. Ahora bien, "la razón práctica dirige la acción y la configura"[90]. Así la razón práctica imprime en la acción productiva su formalidad que es recibida por la obra externa. Pero a la razón práctica no sólo le basta constatar el orden externo o incrementarlo, sino que "busca ordenar la acción misma"[91], "es decir, que la clave de la razón práctica no está tanto en dotar de sentido a lo externo…, como en atravesar y llenar de sentido a la propia acción. Por eso el mejor premio de cualquier trabajo hecho es el haberlo hecho, es decir, haber trabajado con sentido[92], pues esa mejoría queda en quien lo ha realizado"[93]. De este modo logramos explicar cómo las acciones pueden estar atravesadas de sentido, y destacamos que "sin sentido indica sin dirección respecto del fin, y este norte en el hombre es la felicidad. De modo que carecen de sentido todas las acciones que no acercan al hombre a la verdadera felicidad"[94].

¿Hay relación entre la razón práctica que conoce y la voluntad? "Sólo la mediación que la razón práctica ejerce sobre los medios conducentes al fin, es condición de posibilidad de que la voluntad alcance su fin"[95]. Para la voluntad no cabe posibilidad de distinguir entre medios y fines porque no puede distinguir entre un conocimiento superior y otro que sea de la razón práctica[96], es decir, la "razón práctica ayuda en los medios a la voluntad para que ésta consiga su fin"[97]. Por eso se entiende que la "razón práctica es la ayuda, la compañía, que ejerce la razón para que la voluntad consiga su propio fin, ayuda sin la cual el fin sería inasequible; fin que sin un conocimiento superior al racional sería insospechado. Sin ese conocimiento superior el fin de la voluntad no se conocería"[98]. La voluntad no recibe su fin de la razón práctica, sino que le es dado por un conocimiento superior; no podría conocerlo de otro modo, pero sin la razón práctica aquellos medios a los que se adapta la voluntad no le

[89] No todo lo contingente está en nuestro poder, por ejemplo, las circunstancias climáticas.
[90] *Ibíd*, p. 31.
[91] *Ibíd*, p. 32.
[92] ¿Qué implicaría que una acción se hiciera sin sentido? ¿Es esto posible? SELLÉS explica que "las acciones externas no ordenadas por la razón práctica carecen de sentido. ¿Cuáles son? Todas aquéllas que no son acordes con la naturaleza humana y con el fin del hombre. Concretando: el hacer el mal, los vicios, los pecados, en rigor, responden a acciones sin sentido… 'Sin sentido' indica, también, que esas acciones son inexplicables. Por eso el mal, en sentido estricto, no se puede conocer; es un misterio". *Ibíd*, p. 30.
[93] *Ibíd.*, p. 33.
[94] *Ibíd.*, p. 33. Se añade que "cuando el hombre comete acciones tales como el robo, el adulterio, el asesinato, la violencia, etc., no sabe con ellas a dónde va. Carecen de sentido vital para él, porque lesionan o matan el crecimiento de la naturaleza humana en orden a su fin. Si el hombre se obceca excesivamente en ellas y llega a medirse a sí mismo por lo que hace, pierde el sentido de su propia vida".
[95] *Ibíd*, p. 79.
[96] Por eso muchos toman como fin (placeres, riquezas, honores, etc.) lo que son sólo medios.
[97] *Ibíd*, p. 80.
[98] *Ibíd.*, p. 84.

acercarían al fin, es decir, que el fin sería inalcanzable para ella. Por tanto, la voluntad ni conoce el fin ni tampoco forma los medios. ¿Qué es lo propio de la voluntad? Adaptarse al fin a través de su adhesión a los medios en la medida que se conocen como bienes tanto los medios como el fin. El bien último como, ya hemos dejado dicho, es la felicidad, y ésta es tema propio de la sindéresis[99]. El tema propio de la razón práctica son los medios que acercan o separan del fin último.

Por eso se puede afirmar que "la razón práctica es inexplicable sin la sindéresis, porque alguien la tiene que poner en marcha, y la razón práctica es conocer, ¿por qué no admitir que la sindéresis conoce?"[100]. Entonces, si lo propio de la sindéresis también es conocer y ser el principio del conocer de la razón práctica, ¿cómo es su vinculación con el mover de la voluntad? Porque "se dice que es propio de la sindéresis instigar hacia el bien y evitar el mal, en cuanto que por los primeros principios procedemos a encontrar, y juzgamos de lo encontrado"[101]. Es decir que la sindéresis indica de un modo cognoscitivo la dirección de la voluntad como bien, a modo de atracción. Y con la voluntad atrae también las virtudes: "la razón natural que se llama sindéresis garantiza el fin de las virtudes morales"[102], y mueve también al resto de las acciones humanas: "la sindéresis se llama la ley de nuestro intelecto, en cuanto que es hábito que contiene los preceptos de la ley natural, que son los primeros principios de las obras humanas"[103].

La razón práctica, la voluntad y la sindéresis están imbricadas de tal manera que de "la sindéresis depende la rectitud de la razón práctica en orden a los

---

[99] Plantea con acierto Sellés esta cuestión: "¿Por qué la felicidad es el tema propio de la sindéresis?, ¿no se ha admitido siempre que la sindéresis pone en marcha a la voluntad, la empuja a actuar? Entonces, ¿por qué se le dota a la sindéresis de una función cognoscitiva? "Es necesario que la razón práctica se deduzca de algunos principios conocidos por sí... y sin duda el hábito de estos es la sindéresis" (*In II Sententiarum*, d. 24, q. 2, a. 3 co). Si dice 'conocidos', y añade que sin duda el hábito de estos principios conocidos es la sindéresis, ¿por qué no admitir que la sindéresis conoce? O más explícito: 'es necesario que exista un conocimiento de la verdad sin inquisición tanto en lo especulativo como en lo práctico'". *Ibíd.*, p. 82.

[100] SELLÉS, J. F., *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino,* p. 83. O más explícito: "es necesario que exista un conocimiento de la verdad sin inquisición tanto en lo especulativo como en lo práctico" ("*Oportet esse cognitionem veritatis sine inquisitione et in speculativis et in practicis", Q. D. De Veritate, q. 16, a. 1, co. In II Sententiarum es taxativo: "consideratio est actus synderesis*", d. 24, q. 2, a. 4, co.) Si así no fuera ¿cómo un conocer podrá arrancar de un principio no cognoscitivo? ¿Deducir el saber de la ignorancia no es absurdo? La cita precedente continúa de este modo: "y sin duda este conocimiento es necesario que sea principio de todo conocimiento siguiente, bien práctico bien especulativo, ya que es necesario que los principios sean los más ciertos y estables. Por eso también este conocimiento es necesario que exista naturalmente en el hombre, ya que, sin duda, este conocimiento es como cierta semilla de todo conocimiento siguiente" ("*Et hanc quidem cognitionem oportet esse principium totius cognitionis sequentis, sive practicae sive speculativae, cum principia opoteat esse certiora et stabiliora; Unde et hanc cognitionem oportet homini naturaliter inesse, cum haec quidem sognitio sit quasi seminarium quoddam totius cognitionis sequentis", Q. D. De Veritate, q. 16, a. 1, co.)*

[101] Summa Theologiae, I ps., q. 79, a. 12, co. Cfr. también: Q. D. De Malo, q. 3, a. 6, rc. 6.

[102] Summa Theologiae, II-II ps., q. 47, a. 6, ad 1.

[103] Summa Theologiae, I-II ps., q. 94, a. 1, ad 2.

medios y la rectitud de la voluntad en orden al fin, pero su propia rectitud ¿de quién depende si es un hábito nativo? Como dotación creatural que es no puede depender sino de Dios"[104]. La sindéresis esclarece, conoce, respecto de la voluntad es su verdad y su fin. El bien último al que esta se dirige. Al notarlo, ve que la voluntad es una relación transcendental al bien[105]. La sindéresis es la clave de la apertura de lo humano o esencial a lo personal o trascendental. Queda claro la sindéresis activa la razón práctica, y la rectifica. Prescindir de la sindéresis en nuestro actuar práctico es incongruente y se deja a la razón práctica desorientada.

La razón práctica rinde libre la acción humana, desde la menos transitiva, que es el lenguaje, hasta la más productiva que es el trabajo de transformación. Se pueden distinguir dos niveles de lenguaje, el de primer nivel, propio de los animales y el de segundo nivel, propio de los hombres[106]. El lenguaje de segundo nivel tiene un carácter dialogante y es posible "porque admite réplica también hablada"[107]. Cuando nos referimos al carácter dialogante queremos remarcar que no es una comunicación unilateral (para que los otros se enteren), sino que nos queremos referir a que el lenguaje permite que se presenten "argumentos y contraargumentos"[108]. Cuando planteamos que el lenguaje de segundo nivel se vincula a la tecnología de segundo nivel y va mostrando el carácter sistémico del hombre, queremos explicar que en la comunicación dialógica "lo que uno dice enlaza con lo que dice el otro de manera sistemática"[109]. El "lenguaje dialógico se apoya en la pluralidad de interlocuciones y las desarrolla. El hombre no se limita a comunicar, porque el lenguaje es intersubjetivo"[110].

---

[104] SELLÉS, J. F., Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino, p. 84.

[105] "Para que ese bien sea identificado con Dios y considerarlo en su trascendentalidad hay que esperar primero a que se conozca la trascendentalidad del ser y de la verdad, asunto que logra el hábito de los primeros principios teóricos o *intellectus*. ¿Por qué? Porque sólo el *intellectus* nota que los primeros principios son plurales, es decir, que no se puede identificar el ser de lo creado con el ser divino puesto que existe una dependencia de uno respecto de otro. Si desde la sindéresis se identificase sin más bien y Dios, no se podría distinguir entre bien creado e increado, lo cual daría lugar a una suerte de panteísmo". *Ibíd.*, p. 89.

[106] "El lenguaje que hablamos nosotros tiene una significación ideal convencional que remite a la realidad sin salir de sí mismo, es decir, sustituyéndola de acuerdo con un desarrollo propio. Los mensajes que transmite el lenguaje humano al ser escuchados desencadenan conductas asimismo lingüísticas. En el animal no se da este tipo de lenguaje: más bien lo que hay es la emisión de un gruñido que no abre la posibilidad de una discusión". *Ibíd.*, p. 24.

[107] *Ibíd.*, p. 24. "Por eso, cuando se pretende dirigir de modo autoritario se está desaprovechando la virtualidad del lenguaje humano y se desciende al primer nivel del lenguaje. Actuamos muchas veces por debajo de las posibilidades que poseemos, de manera reductiva, lo cual implica una degradación cualitativa. Renunciamos así a la correlación dinámica que hace posibles los cambios en interacción: por ejemplo, los cambios de opinión a partir de mejores razones enunciadas por otro".

[108] *Ibíd.*, p. 25.

[109] *Ibíd.*, p. 25.

[110] *Ibíd.*, p. 25.

Conviene tratar de advertir que antes de desencadenar su conducta, el hombre se detiene y aparece el elemento cognoscitivo: la razón práctica. Esto responde a un acto determinado de ella: 'ver' el proyecto, boceto, causa ejemplar, idea, primer esquema. Cuando ya se tiene el proyecto, entonces se puede calibrar éste con los recursos de los que dispongo. Aquí se pueden encontrar los primeros escollos. En este proceso del actuar se encuentran dificultades que plantean interrogantes a la razón práctica. Puede suceder que los recursos no se ajustan al boceto inicial. Entonces habrá que considerar si lo que conviene es rectificar el boceto inicial para que se ajuste mejor a los recursos, o ajustar mejor a él los recursos porque ya se ha comprobado que el boceto es exitoso[111]. Esto significa que el hombre con su razón práctica ve, considera, piensa proyectos, toma decisiones, "porque es capaz de contemplar anticipadamente el fin y, por tanto, de tratar con medios… Captar la razón de medio es correlativo con el conocimiento del fin… captar la razón de medio permite la constitución de un mundo. La técnica de segundo nivel no se cifra tan sólo 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"[112].

La constitución del mundo humano reside en que el hombre es un ser en el mundo; el hombre tiene mundo. "Es el habitante de su propio mundo, un mundo que él ha hecho. El mundo es un sistema, un plexo de medios. Un instrumento humano es un remitirse a otro". Cada instrumento "en su ser mismo se constituye en virtud de la referencia, como el lenguaje se constituye como lenguaje en el diálogo. El instrumento no se automatiza como instrumento, sino que es como complexión, como remitencia a otros… Lo anterior implica que el hombre sea la medida de las cosas que hace… Aristóteles llama posesión (*héxis*) a este fenómeno interconectivo y lo concibe como una característica del cuerpo humano. Es la capacidad de adscribirse cosas y de relacionarlas, de manera (que no hay) instrumento de instrumento sólo porque haya sido hecho con otro instrumento, sino porque es instrumento en conexión con otro"[113].

El mundo que construye el hombre es un mundo sistémico. Esto puede comprenderse si consideramos, por ejemplo, una empresa: sería imposible que una empresa funcionase si unas cosas no remitieran a otras. Efectivamente, hay una interconexión que requiere el mundo, i.e. el mundo económico (en el empresario también sucede algo muy similar y evidente) que puede entenderse "porque si la cosa que compro no se relaciona con otras cosas que tengo, no me

[111] Cfr. *Ibíd*, p. 25. Polo dice que lo que podemos comprender es que es "una acción que surge del conocimiento y un conocimiento que suspende la acción, va más allá de lo puramente animal porque en el animal el conocimiento está incrustado en la dinámica natural, no es más que una fase de su comportarse. En cambio, el conocimiento humano no es una fase de la conducta sino una suspensión de ella, en cuya virtud es posible una conducta nueva. Si esto no se tiene en cuenta no cabe explicar la técnica de segundo nivel ni la aparición del lenguaje de segundo orden".

[112] *Ibíd.*, p. 26.

[113] *Ibíd*, p. 26. "De manera que el martillo es instrumento para clavar. Para martillear"

serviría de nada… En el plexo cabe el intercambio, un sistema de asignaciones según el cual se puede vender y comprar. Vender y comprar se fundan en el hecho de que el hombre construye plexos. Sin una organización medial (cada vez más grande) no habría economía, ni empresa"[114]. Por eso el mundo es un "un todo conectado internamente"[115]. Esto también es congruente con lo que hemos indicado con relación a que el hombre como 'además', o co-existente, porque el "hombre está llamado a la vida social porque es dialógico y el mundo que organiza es un mundo común"[116].

A partir de características humanas básicas como su inteligencia, su capacidad comunicativa dialógica, en lo que se ha llamado la técnica de segundo nivel se observa lo sistémico y complejo del mundo humano. Polo resalta que "ese mundo no es estable, pues más que cosas que el hombre hace son remitencias que han de estar investidas de dinamismo para mantenerse"[117]. A distinción del "comportamiento animal, que está finalizado por la especie, la acción práctica humana construye mundos cuyo carácter sistémico no siempre es respetado. Por eso la organización del mundo humano afecta a dimensiones humanas mejorándolas o estropeándolas"[118]. Más aún, como ya hemos dicho, el hombre puede perfeccionarse o malograrse. ¿Cómo podríamos evitar que el hombre quede atrapado por un mundo? ¿O sea que se limite a cumplir roles, que se inserte en el plexo pero sin considerar que es un conjunto de medios? Polo a esto responde que "El mundo humano sólo existe si es activado. La activación es el empleo de la acción humana: si la acción humana lo desasiste, el mundo se desvanece. El hombre tiene que ejercer su acción respecto del plexo para darle existencia"[119]. Si se reduce al plexo quedará por tanto atrapado en ese mundo. Por eso conviene remarcar que lo que ha de asegurarse en la organización del mundo es la conservación de la libertad personal respecto de él y en él. Porque "el hombre no puede agotarse en su uso del mundo"[120]. Esto nos ayuda a entender que "el signo de nuestro existir…, es el reforzamiento de la dignidad de la persona… El ser espiritual produce un mundo, y ahí es donde juega su batalla… el hombre puede sucumbir dentro de su mundo[121]… Sin

[114] *Ibíd*, p. 27. Por ej.: "Sin máquinas el petróleo no es utilizable".
[115] *Ibíd.*, p. 27.
[116] *Ibíd.*, p. 27. "El hombre aislado, marginado, no pertenece al plexo. Nadie le llama a formar parte de la complejidad de los asuntos humanos, y ello le empobrece como existente, porque le priva de autoría en orden al mundo, que se caracteriza por la interrelación".
[117] *Ibíd*, p. 27. Y agrega "Por eso es importante la idea de utensilio: el utensilio lo es en la acción, en el uso; el martillo es al martillear. Ese carácter activo no admite descuidos, pero se presta a abusos".
[118] *Ibíd.*, p. 28.
[119] *Ibíd.,* p. 28.
[120] *Ibíd*., p. 28.
[121] Esto se puede comprender si consideramos lo que significan las guerras que actualmente están sucediendo en el mundo. POLO dice "Piénsese en la guerra: las ametralladoras han matado muchos más seres humanos que fieras. Se habla con justificada preocupación del hambre en el mundo, pero hay otra omisión tan grave como ésta, y que existe en los países en que el hombre está bien alimentado: la incomprensión del mundo en que se vive. En otras épocas el hombre,

embargo… la cuestión es tratar de comprender nuestro mundo cuya complejidad ha aumentado"[122].

Volvemos sobre el punto ya mencionado, el cual nos conduce a preguntarnos de qué modo, a través de instituciones humanas, el ser humano puede prepararse mejor para vivir el mundo. Aquí Polo indica que el "carácter de constructor de plexos mediales va acompañado de otra organización peculiar del ser humano: la familia"[123]. "La familia significa lo siguiente: en primer lugar, una adscripción duradera, no reducida al apareamiento… La familia es una institución que permite el paso de lo natural al mundo. Por eso cumple una misión educadora básica"[124]. Junto a la familia, y para acompañarla en su tarea, existen instituciones como los colegios, la universidad, etc. que facilitan la formación permanente del hombre. La tarea educativa principal la lleva a cabo la familia, porque desde su nacimiento hasta que se incorpora al mundo está vinculada al desarrollo de la persona. La prosperidad de cualquier sociedad estará ligada no solamente a que posea tecnología de avanzada o que sean trabajadores, sino que depende de que se forme a las personas para que esa prosperidad sea sostenible[125].

Para concluir podríamos subrayar que el método del análisis o analítico se ha usado durante el s. XX por una corriente de pensamiento que ha centrado su estudio en el conocer las realidades culturales, porque éstas se pueden descomponer en piezas y, tras ello podemos detener la atención aisladamente en cada una de ellas. Las piezas se explican separadamente y, por eso, son intercambiables. Pero, por lo que hemos tratado de explicar, la razón no procede únicamente de esta manera, sino también de la contraria, es decir según el método *sistémico* o *reunitivo*. Si se compara éste con el analítico, la pregunta que cabe hacer es: ¿cuál de los dos es mejor, o sea, más cognoscitivo? La respuesta es que, como ambos dependen de los temas estudiados, será superior el que permita estudiar mejor los temas reales que sean *ontológicamente superiores*. Por lo desarrollado podríamos sentar que parece que para estudiar las realidades vivas es mejor el método sistémico, porque en los seres vivos todo tiene que ver con todo, y cualquier disfunción en un órgano repercute en el resto del viviente. Si los vivos se estudian por partes, no se acaban de entender, y si se opera según ese conocer sesgado, se producen efectos secundarios indeseados. Ahora bien, si los seres vivos son ontológicamente superiores a los inertes, y el mejor método para su estudio es el *sistémico*, éste será superior al que es pertinente para investigar los inertes, el

---

aunque sometido a serias dificultades, sabía lo que tenía que hacer, estaba integrado en su mundo". *Ibíd*, p. 28.

[122] *Ibíd.*, p. 29. "El destino del hombre podría ser la catástrofe, debido a la incomprensión de la complejidad creciente del mundo: esa posibilidad está abierta. Sin embargo, también está abierta la contraria".

[123] *Ibíd*, p. 29.

[124] *Ibíd.*, p. 29.

[125] Cfr. *Ibíd.,* p. 30. Por eso interesa tener claro que "una sociedad que padece la crisis de la familia compromete su futuro".

analítico. Por tanto, para estudiar la empresa el método ajustado es el método reunitivo[126].

6.3 El tema de la Teoría de la Empresa

6.3.1. Una pregunta previa: ¿por qué dualizar?

La acción humana es dual. Como ya se ha advertido en el primer capítulo, la clave del enfoque antropológico poliano reside en el planteamiento dual. Como explicamos, esto indica que el hombre –en su complejidad– está conformado por un cúmulo de dualidades jerárquicas entre sí que se van vinculando de manera reunitiva (su diferencia sólo radica en la jerarquía). Además esa jerarquía real dual o de pares se entiende en el sentido de que el miembro inferior está al servicio del superior y se explica por el miembro superior, y éste favorece e ilumina al otro. Además el miembro superior se dualiza con otro superior, de modo que esto favorece no caer en un planteamiento analítico (que al ser excluyente. acaba siendo reductivo) y, por tanto, que el método que se utilice sea sistémico (o como dijimos: reunitivo), y que el miembro superior quede abierto a vincularse a saberes superiores, así como que el miembro inferior quede abierto a los saberes que son inferiores a él[127]. Además, como sostiene Polo "el hombre no es una realidad simple, sino sumamente compleja, por lo que, con frecuencia, su estudio no se sabe controlar o se afronta de una manera parcial. Dicha complejidad se entiende de acuerdo con el criterio de dualidad. Los aspectos duales del hombre son muy abundantes. Por ejemplo, acto de ser y esencia; cuerpo y alma; voluntad e inteligencia; interioridad y exterioridad; operación y objeto; hábito y operación; hábitos innatos y adquiridos; sociedad e individuo; hombre y mujer… La dualidad está también presente en las ciencias humanas"[128]. Esto implica que "lo humano se organiza según dualidades"[129]. Y a la vez, "las ciencias humanas son, a fin de cuentas, temáticamente duales. La complejidad del hombre no se resuelve en elementos simples, sino en dualidades"[130].

6.3.2. La acción humana.

La acción humana es dual con el lenguaje[131], es decir, es posibilitada por él y éste es su fin, porque, "la acción humana tiende a la comunicación en virtud

[126] No obstante, como adelantamos en el capítulo uno ni el método analítico ni el sistémico son el mejor modo de conocer, pues ante las realidades superiores, que son más simples o lo son enteramente, de nada sirve analizar o reunir. Como las realidades simples son superiores a las compuestas, el método que las alcance será superior al analítico y también al sistémico.
[127] Cfr. Epígrafe 2.2.8. de este trabajo.
[128] POLO, L., *Antropología trascendental*, p. 189.
[129] *Ibíd.*, p. 190.
[130] *Ibíd.*, p. 190.
[131] POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, p. 78: "Entre los tipos de conducta sobresale la comunicación, que los aúna y está implícita en todos". Y en *Antropología de la acción directiva*

de su carácter manifestativo"[132]. El lenguaje es –dentro de lo sensible– lo más manifestativo. Como estamos planteando al hombre de un modo dual, es decir, que las diversas dimensiones del compuesto humano conforman parejas, distintas jerárquicamente entre sí, pero aunadas[133], interesa tener en cuenta con qué saberes se vincula a su vez aquella disciplina que estamos estudiando. En este caso el lenguaje se dualiza con la ética y con las demás ciencias humanas[134].

El hacer humano tiene dos ámbitos temáticos. Esto se vincula con los dos tipos de acciones que señala Polo: "el gobierno y la producción. Ahora podemos sentar la siguiente tesis: 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 procesos"[135]. De las dos "es más importante el gobierno que la producción, porque mejora los motivos y los fines"[136]. El primer ámbito temático corresponde a las vinculaciones entre las 'acciones' humanas que conforman la empresa y se estudian en la *Teoría de la Empresa*. En segundo lugar están las vinculaciones entre los 'productos' elaborados, que conforman las obras humanas y que son estudiados por la *Teoría de las Obras Humanas*. La *Teoría de la Empresa* y la *Teoría de las Obras Humanas* son saberes humanísticos prácticos, de manera que las instituciones empresariales y los productos propios de las obras humanas están en cambio constante, siempre a más y mejor. Centraremos nuestra atención en exponer cuáles son las dualidades de la Teoría de la Empresa, pues constituyen el *tema* de la Teoría de la Empresa. Mencionaremos también brevemente las dualidades que entendemos podrían corresponder a la Teoría de las Obras Humanas. El foco lo pondremos en la propuesta de *tema* para la Teoría de la Empresa, pues el estudio y propuesta pormenorizados de las posibles dualidades de la Teoría de las obras humanas exceden la presente investigación. En particular, vamos a explicar la dualidad existente entre acciones productivas y productos elaborados, que se vinculan a la producción y a la empresa: En suma: 1º) Las acciones productivas. 2º) Los productos elaborados. Pero este binomio no es lo más radical de la empresa, pues es propio de cualquier actividad económica o

---

dice más en concreto: "una empresa no se puede organizar más que desde la comunicación", p. 45. También lo enfatiza en *Ayudar a crecer*: "Por eso, sin comunicación lingüística el uso de las manos no es posible. En definitiva, el lenguaje humano no tiene sentido sin las manos y las manos son inservibles sin el lenguaje", p. 58. Y en *Filosofía y Economía* añade: "No hay tarea común sin comunicación", p. 380.

[132] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 72.

[133] Como explicamos al inicio de este epígrafe.

[134] Cfr. SELLÉS, J.F., "Las dualidades en las ciencias humanas: Un intento de fundamentación, jerárquicamente ordenado, de los saberes humanísticos según Leonardo Polo", en MARTÍNEZ, M A., *El abandono del límite mental. Homenaje a Leonardo Polo*, Universidad de La Sabana, Bogotá, 2015, pp. 153-176.

[135] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 404.

[136] *Ibíd.*, p. 406.

de las obras humanas, por eso lo consideraremos en las dualidades que se proponen para la Teoría de las obras humanas.

I. La Teoría de la Empresa. La temática y sus dualidades.

Ya se ha explicado en los capítulos precedentes que buscamos proponer una teoría de la empresa que ya no esté centrada en la eficiencia y la productividad sino en las personas. Por tanto, la empresa podemos describirla como la reunión organizada de personas, una institución humana (no un medio técnico), establecida en orden a la consecución de un objetivo consistente en la producción y venta de ciertos productos que son obras humanas. Es una actividad mediante la cual se benefician intrínseca y extrínsecamente sus integrantes y, también, sus destinatarios.

Ahora trataremos de desarrollar el tema que corresponde a la empresa, y lo presentaremos en dualidades, como se anticipó, porque todas las realidades humanas son dualizadas. Recomendamos para mayor comprensión de lo que aquí explicamos utilizar el cuadro Anexo 3.

La temática de la teoría de la Empresa puede explicarse dualizando en primer lugar los Tipos de cargos personales (que incluirán otra dualización entre los Directivos, Empresarios y staff y los Colaboradores y de línea) y los Tipos de acciones humanas que se podrán tratar estudiando la Acción Política que incluye: el Poder Directivo o acción de gobierno, según sus componentes que pueden ser inmateriales (Saber: Fin y medios y Motivos) y sensibles (lenguaje de la orden y el ejemplo) y según sus destinatarios en los que podremos observar que el Gobierno sobre sí y gobierno a los demás y junto al Poder Directivo o acción de gobierno la dualidad se completa con la comunicación y el diálogo. La dualidad de la Acción Politica se completa con la Acción Productiva en la que podremos estudiar aquellas acciones de transformación y los productos elaborados que desarrollaremos en el punto sobre la Teoría de las obras humanas y sus dualidades.

I.1. En una primera etapa trataremos sobre quienes son sus componentes; podremos encontrar allí la primera dualidad básica de la empresa basada en los *tipos de cargos personales*[137], y vemos que son dos:

[137] "Es menester acudir a lo que se llama línea, y no sólo al *staff* (no conviene tener demasiado *staff*)". POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 149. En otro lugar se lee: "En la empresa es corriente distinguir dos dimensiones o dos tipos de personas: una se llama el staff; la otra que se llama la línea. El staff está constituido por las personas que pertenecen a la empresa desde el punto de vista de su gestión administrativa. Conforman la línea las que intervienen en el logro del resultado característico de la empresa que es su producto. Toda empresa produce algo. Si produce poco o con baja calidad, es señal de que funciona mal. Aunque tenga un organigrama muy bueno, aunque los gestores sean muy buenos también, si los productores no dan lo que tienen que dar de sí, la empresa se desfigura y acaba arruinándose. La desfiguración de la empresa es un asunto abundantemente tratado en la literatura actual sobre esas instituciones. Se atribuye muchas veces al exceso del staff sobre la línea. No basta que el staff sea floreciente si la línea lo es menos. Las empresas que quieren sobrevivir están volcando su atención en mejorar sus modos de hacer". *El profesor universitario*, Piura, Perú, La Sabana, 1996, pp. 13-14.

I.1.1. *Los directivos, empresarios y el staff.* Nos expresamos en plural, pues conviene que "el empresario no esté nunca sólo en la cúspide de la organización piramidal; que no quiera ser el jefe supremo, sino que cree un ámbito de compatibilidad en la cumbre; que tengan colaboradores en la cima… 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; es el liderazgo. El líder nunca es una persona"[138]. 'Líder' no es el directivo que camina delante de los demás, sino el que es capaz de convencer a los demás de que la solución que propone es la mejor, no sólo la más fundamentada racionalmente, sino la más humana. El líder, cuando sabe que una propuesta no es buena, busca estudiar el problema con los demás, hasta que alguien descubra una buena salida. Si no se encuentra una solución adecuada 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"[139].

¿Cuál es el primer aspecto que nos interesa remarcar en relación con los empresarios? El primer aspecto[140] que es conveniente que se aborde con empeño es el conocimiento de la persona humana. Junto al conocer práctico, importa llegar al conocer teórico sobre la persona, porque ésta es superior, y nos amplía la mirada, abre la comprensión[141]. Conocer la realidad personal no es sencillo, ni debe darse por supuesto. En la vida diaria, con el trato, con la experiencia, conocemos a las personas; sabemos que cada una es distinta, única, irrepetible. Pero si no se sabe cómo está conformada la intimidad personal humana, es difícil advertir en la práctica las diversas dimensiones en cada quién. Quienes están al frente de las empresas suelen ignorar los aspectos teóricos y prácticos de las personas. Y según qué se entiende qué sean las personas así se las va a gobernar.

– El primer aprendizaje sobre la realidad personal, el *teórico*, trata sobre el ser personal. Es importante aprender sobre las personas, su ser más íntimo. Esta es la razón por la que se aconseja vivamente incluir la *Antropología* como

[138] POLO, L., *Filosofía y Economía*, 2015, p. 418.
[139] *Ibíd.*, p. 440.
[140] Sobre los distintos aspectos o claves que presentaremos y que consideramos que Polo ha planteado nos vamos a basar en su libro *Filosofía y Economía*. Y en *Antropología de la acción directiva* y en *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*. También utilizaremos un trabajo publicado por Cfr. SELLÉS, J. F., "Las dualidades en las ciencias humanas: Un intento de fundamentación, jerárquicamente ordenado, de los saberes humanísticos según Leonardo Polo", en MARTÍNEZ, M A., *El abandono del límite mental. Homenaje a Leonardo Polo*, Bogotá, Universidad de La Sabana, pp. 153-176. Por último. un trabajo de MARTINO, S. C. "Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores. La propuesta de Polo", en *Miscelánea Poliana*, nº 52, 2015.
[141] "La teoría es la forma más alta de vida". ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, l. X, cap. 7 (BK 1178 a 6-7).

materia básica en las Facultades de Económicas y Empresariales y en los Masters de Dirección General y de Personas.

– El segundo aprendizaje personalista, el *práctico,* consiste en conocer a cada quien; de conocer a cada persona y su modo de ser. Como cada persona es distinta, no hay dos modos iguales de mandar y tampoco de obedecer. Cada quien, dice Polo, pone su sello personal[142]. Por eso, conviene al directivo, "ponerse en el lugar de los otros; el directivo tiene que conocer a sus hombres, en otro caso, los proyectos terminan en fracaso"[143].

El ser humano es lo más radical en una empresa, porque justamente es quien 'añade' la dimensión efusiva de aportante. No es un ser estático, sino que puede mejorar irrestrictamente. Sus facultades superiores (inteligencia y voluntad) posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales. Es un crecimiento que puede ser sin medida (mediante hábitos intelectuales y virtudes en la voluntad). El hombre puede crecer en sus potencias, porque como persona es creciente, un proyecto inconcluso[144]. Es un ser abierto a su propio crecimiento esencial. Por eso, "el directivo, por ser persona, ha de actuar como persona. En otro caso no dirigiría, o lo haría mal…"[145]. Para actuar como persona, necesita: 1º. Saber quién es él y quiénes son los demás como personas distintas, conocer progresivamente el propio sentido personal de cada quién. 2º. Saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento. Ambos son temas de largo alcance que exigen que el directivo posea "una fuerte dosis de humanismo"[146].

I.1.2. Los trabajadores o la línea. Es interesante detenernos en los colaboradores y considerar que 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"[147]. Esto implica que no es pertinente que los trabajadores trabajen aislados, entre sí, y en relación con sus directivos. Por esto también es desaconsejable e impropio que el directivo dirija aisladamente. Se repite que lo mejor es formar un equipo entre todos, pues es el único camino que logra una verdadera integración empresarial[148]. Sin embargo, luego se observan comportamientos muy dispares.

La empresa es reunión de personas que buscan alcanzar objetivos humanos comunes: grandes objetivos a largo plazo (en cualquier empresa, más aún en las universidades). La empresa no está tan unida como la familia, cuyo vínculo es el amor personal: en ella se quiere a cada uno por ser quien es. Pero, puede

---

[142] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 389.
[143] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 114.
[144] POLO, L., *Antropología trascendental*, I, Eunsa, Pamplona, p. 137.
[145] *Ibíd.*, p. 170.
[146] *Ibíd.*, p. 159. A lo que añade: "no puede limitarse a ser un técnico (dirigir hombres no es actividad técnica), *Ibíd.*
[147] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 390.
[148] *Ibíd.*, p. 418.

estar mucho más unida que la sociedad, o los poderes políticos, quienes no suelen ver personas en la población, sino individuos, votos, colectividades, masas, grupos, etc. Por tanto, la acción de gobierno empresarial deberá buscar la integración de los distintos componentes de la empresa y evitar que se produzcan rupturas entre ellos[149].

La colaboración promueve que la empresa sea 'un juego de suma positiva', no 'un juego de suma cero', y menos aún 'una resta' que acarrearía su quiebra. Para que todos colaboren, quienes dirigen deben liderar la convocatoria[150] –el directivo será aquel capaz de convocar y cuanto mejor sea un directivo, mejores serán los que convoca– a fin de lograr la unidad, la integridad.

Habrá más colaboración 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"[151], pues sin conferir competencias, no se puede trabajar en equipo. Hay más unidad cuanta menos rigidez: "otro problema es la rigidez (ausencia de flexibilidad). Asimismo, lo son las estructuras organizativas burocratizadas: rígidas, lentas… Lo son asimismo los 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"[152]. Hay más claridad cuanta más información: "también es un problema la baja utilización de los sistemas de información (algo más que una planificación). Falta información adecuada y estrategia"[153].

Si quien dirige promueve a los colaboradores, éstos hacen las cosas con libertad y, por tanto, con responsabilidad, y así, se produce más y mejor. Para delegar: 1º) mejorar el nivel de los colaboradores[154] (los colaboradores incompetentes incrementan los costes de coordinación), "es un asunto central la mejora de sus colaboradores. Se podría elevar incluso a máxima moral 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"[155]. 2º) formar a los trabajadores (tanto el despotismo como el paternalismo desprecian la inteligencia de los trabajadores, en rigor, a su índole personal). 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

[149] "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". *Ibíd.*, 418.
[150] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 98.
[151] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 449.
[152] *Ibíd.*, p. 450.
[153] *Ibíd.*, p. 447
[154] *Ibíd.*, p. 390.
[155] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 132.

sólo sabe mandar quien sabe obedecer, y a la inversa[156]. La comunicación debe ser con contenido, para dirigir se requiere estar informado de los factores relevantes. Además, conviene tener diversos informes y estudiar la compatibilidad entre ellos.

En resumen, 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"[157]. Por tanto, sin saber escuchar no se es directivo; y tampoco sin saber hablar. No es sólo 'escuchar' y 'hablar' (cosa que hace cualquiera), sino 'saber' hacerlo. Si no se sabe escuchar, de nada sirve hablar; y a la inversa.

La dualidad de *los tipos de componentes*, acabamos de desarrollar, se completa con *los tipos de acción humana*.

I.2. L*os tipos de acción humana*. Antes de distinguir los tipos de acción humana que señala Polo querríamos hacer notar que "si, por una parte, la acción es la mediación entre el pensamiento y el proceso, por otra, el hacer es el conectivo entre los motivos y los fines"[158]. Los dos tipos de acción que presenta Polo conforman la dualidad entre *La acción Política* y *La acción Productiva.* Para ahondar en *La acción política* plantearemos la primera dualidad conformada por *El poder directivo* o *acción de gobierno* o directiva y *La comunicación* y el diálogo.Y para *La acción productiva* puede entenderse con la dualidad entre *Las acciones de trasformación y Los productos elaborados.*

I.2.1. *Acción Política*. Es el tipo de acción que es más próxima al conocimiento que al proceso y previo a la producción[159]. Ese otro tipo de acción es gobernar. La acción de gobierno es más cercana al conocimiento que la producción. Es otro tipo de acción que refiere al gobierno de las personas[160]. Entonces, "la producción es la acción considerada en su directa y dominante y, por tanto, despótica conexión con los procesos. La temporalización más aguda de las ideas tiene lugar cuando se produce. Pero el hombre ejerce otro tipo de acción, que es el gobierno. El hombre se gobierna a sí mismo y, además, el gobierno es una actividad social. Sin gobierno no hay sociedad"[161]. "Por eso no es despótica ni poiética, sino política[162]... Tampoco es inmediata como la producción. Es un hacer no directo, sino directivo, es decir, no es no

---

[156] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 391.
[157] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 162.
[158] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 190.
[159] Cfr. *Ibíd*, pp. 190-191.
[160] Polo escribe que "la distinción del gobierno con la producción interesa a la ética. Como he dicho, las ciencias acerca de la producción son escuetas y la ética tiene que complementarlas. La economía y la tecnología proporcionan conocimientos notables sobre la producción. No ocurre así con la acción de gobierno, sobre la cual la economía y la tecnología apenas dicen algo". *Ibíd.*, p. 191.
[161] *Ibíd.*, p. 191.
[162] "Así pues, el segundo tipo de acción, que Aristóteles llama política, y que describe como la acción entre hombres libres, se dirige a agentes que no son pasivos y, por tanto, comporta reciprocidad". POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 193.

transformativo de lo temporal, sino formativo de los agentes. Su conectivo es el lenguaje"[163]. Esto –señala Polo– es así "porque no es inmediatamente transformante. El hacer político no es un hacer directo, sino un hacer directivo; no transforma lo pasivo, sino que forma agentes activos"[164] Además, "la relación de los motivos y los fines también es distinta. Los motivos y fines de la acción de gobierno no son ni los motivos ni los fines de la producción, y no se conectan de modo extrínseco, sino intrínseco. Como conectivo, el verdadero hacer, lo estrictamente práctico en la acción política (Directiva), es el lenguaje"[165]. "El lenguaje es la relación de los que escuchan y de los que hablan. Por eso, el segundo tipo de acción es interrelacional, interrelación que es alternante y mutua"[166]. Finalmente "el lenguaje es aquel tipo de hacer que más directamente se vincula con el pensar. Es el más intemporal, aunque sigue siendo temporal"[167].

Esta "distinción del gobierno con la producción interesa a la ética… la ética es un saber acerca de la acción humana que no puede ser substituido por otros. La verdadera ciencia de la acción es la ética"[168]. Esto no es un tema menor pues, justamente, este tipo de acciones son las propias entre personas, y por medio de ellas, se puede vislumbrar lo propio del ser humano. Concretamente su capacidad de emprender, organizar, dirigir de tal modo que es posible comprender que "emprender es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo. No se puede ser empresario sin emprender"[169]. Ser empresario significa emprender. El hombre no está limitado por la naturaleza, sobresale por encima de ella y goza de una libertad radical. Tiene una naturaleza inventiva. Es emprendedor por naturaleza, porque es proyecto de futuro. Polo –optimista y realista– increpa: "Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto. Actuar es cuestión de principio". Este es el gran principio que propugna, "quiere, haz"[170]. "Actúa todo lo que puedas y mejora tu situación"[171].

El hombre conoce su puesto en la realidad y desde él se da cuenta que ante todo puede tener iniciativa. El conocimiento moral de principios impulsa, ratifica que el hombre debe tener iniciativa no como un añadido, sino como la expansión de la libertad: perseguir el bien, llevarlo a cabo, no retraerse, no omitirlo, no sucumbir a la pereza. "El hombre es un ser eminentemente activo porque es un ser llamado a un crecimiento irrestricto"[172]; tiene un carácter innovador, creativo. La innovación es propia del ser humano porque es un ser actuante, modificador de procesos, por eso esa acción tiene una inmediata

[163] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 405.
[164] *Ibíd.*, p.192.
[165] *Ibíd.*, p. 192.
[166] *Ibíd.*, p. 193.
[167] *Ibíd.*, p. 192.
[168] *Ibíd.*, p. 190. "En otro sentido, la ética no es ciencia, sino algo más: una forma de sabiduría".
[169] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 419.
[170] POLO, L., *Ética, hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 161.
[171] *Ibíd.*, p. 160.
[172] *Ibíd.*, p. 157.

dimensión ética que es la responsabilidad. Es responsable en la medida en que es autor a través de sus actos, de futuros nuevos. Se es responsable de las acciones ejercidas pero también de las que corresponde ejercer y se omiten. Se es responsable por las consecuencias externas, por las consecuencias internas o las virtudes y por la dirección hacia los bienes o fin. Hemos de intervenir eficazmente con la innovación, como innovación que es cada persona. El no intervenir es pecado de omisión[173]. *"Ese es el alcance del primer principio moral tal como aparece al estudiar la acción. El principio dice: 'haz el bien y no te canses de hacerlo'. 'Haz el bien y no te desentiendas'"*[174]. "Ser ético es intervenir; el no intervenir no es ético"[175]. Siempre que uno sea apto para ello, el descuido de la educación, de la cultura, de la información que a uno le compete –el descuido del saber– es un defecto ético. La ética tiene que ver directamente con la acción, nos impulsa a no caer en el fatalismo. Es animadora[176], estimula con fuerza. El hombre al actuar es un inventor continuo, aunque parezca que realiza las mismas acciones cada una es distinta de las otras, hay un impulso que la pone en marcha, un desencadenante que la convierte en acción que aporta. No es sólo actuar sin más, sino que hay un fin que da sentido y hace crecer a cada quien personalmente y a quienes le rodean. Por eso, "la actitud activa, emprendedora, innovadora es lo que corresponde al hombre y por eso deja su impronta personal en los acontecimientos"[177]. Se entiende así, porqué se describe al hombre como "un perfeccionador perfectible, que no es inmune a sus propias acciones"[178] y que es el motor de todo cambio cualitativo, innovador de la empresa.

Por lo tanto, si estamos tratando de desentrañar una teoría de lo organizativo o directivo, tendremos que considerar "dos asuntos centrales en la acción política: de acuerdo con la característica dual del hombre –el hombre es trascendentalmente dual–, el poder directivo o acción de gobierno y la información, el diálogo o la comunicación. Estos dos asuntos, el poder y la información, el flujo informativo interno que tiene lugar en la organización, se entienden de distinta manera según se atenga uno a un radical u otro"[179].

Para la *acción política* la dualidad conformada por el poder directivo o *acción de gobierno* y la *comunicación*, podemos notar que la primera es

---

[173] "Ejercer una acción significa no estar conforme con el curso de las cosas, es decir, no aceptar lo inevitable; justamente lo inevitable es el proceso que tiene lugar si no intervengo; si intervengo eficazmente, ese proceso deja de ser inevitable". *Ibíd.*, p. 171.
[174] *Ibíd*, p. 179.
[175] *Ibíd.*, p. 179.
[176] "La ética es animadora. Por eso una ética de normas restrictiva de la acción humana es incorrecta. La ética estimula al hombre. De ahí que las virtudes sean su tema central, ya que fortalecen la facultad y, por tanto, facilitan la acción y la aumentan. El virtuoso no se conforma con lo inevitable". *Ibíd.*, p. 178.
[177] *Ibíd*, p. 185.
[178] Polo, L., *Antropología trascendental, I. La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 2003, p. 14. Cfr. También del mismo autor, *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*, p. 181.
[179] POLO, L., *Persona y Libertad*, p. 239. Se refiere a los tres radicales del hombre que explica en *Filosofía y Economía*, pp. 257 y ss. También explicado en esta tesis en el punto 2.4.1.

superior a la segunda porque ésta hay que ponerla al servicio del poder; no a la inversa. En efecto, "para gobernar se requiere el diálogo"[180], más aún "la comunicación del directivo con sus colaboradores no es marginal a la ejecución"[181], o sea no se puede dirigir sin comunicar[182], pero el comunicar es en orden a dirigir, no al revés. También por eso, la incomunicación es menos grave que la neurosis de poder. Ambas acciones, la de gobierno y la de comunicación, deben estar unidas, pero la que une es la superior a la inferior[183].

1.2.1.1. *La acción de gobierno* consiste en dar una orden. Como la orden se expresa en lenguaje[184], y éste es más cercano al pensamiento que la acción transitiva transformadora de la realidad, la acción de gobierno es más cercana al pensamiento[185] que la acción productiva y, por tanto, superior a ésta[186]. Como el eje de la empresa es la acción de gobierno, la empresa es superior a la economía, que se basa en la acción de producción, y también superior a la cultura (entendida obras humanas), que se centra en los productos elaborados. "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 a 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"[187]. En la acción de gobierno intervienen muchos elementos y variables, pues la acción humana es el puente que vincula dos tipos de realidades, unas que son 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.

Polo indica que "el hombre capaz de pensar de modo global, es capaz de coordinar más actos"[188]. Por tanto, la *acción de gobierno* es dual, tanto intrínsecamente –en sus *componentes*–, como en orden a los *destinatarios*[189].

---

[180] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 149.
[181] *Ibíd.*, p. 149.
[182] "En la acción de gobierno sólo la *comunicación* permite la relación entre los motivos y los fines". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 405.
[183] "La mejora de las intenciones e intensificación de la comunicación y la posibilidad de coordinar esfuerzos es el gran objetivo del gobierno". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 407.
[184] Cfr. POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 193.
[185] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 404.
[186] "La acción que se parece más al conocimiento (la acción directiva) es superior a aquella que se parece más al proceso. Sin la primera la otra es un imposible. El segundo tipo de acción es la *producción*". *Ibíd.*, p. 404.
[187] POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 407.
[188] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 152.
[189] *Ibíd*, p. 93.

Esto significa que la estructura interna de toda *acción de gobierno* está conformada por

- *Componentes* que son dos:
  - ✓ Los *inmateriales*, que son dos:
    - ➢ El superior es *el saber*, que se forma con la *razón* y es doble: *1) El saber,* que implica saber sobre *los fines* y sobre *los medios*, por lo tanto la dualidad es el conocer o saber el conocer el *fin* (u *objetivos*)[190] y *saber hacer, medios* (que denota saber sobre la acción humana y sobre *los medios*)[191].
    - ➢ Y los motivos.
  - ✓ Los *sensibles*, que son dos también:
    - ➢ El *lenguaje* de la orden.
    - ➢ El ejemplo.

Y en atención a los

- *destinatarios* hay dos tipos de acción de gobierno[192]:
  - ✓ La de gobernarse a sí mismo.
  - ✓ La de gobernar a los demás.

Trataremos de ir explicando estos puntos señalados como dualidades. En relación a conocer los objetivos (saber como fines) convendría explicar que "un proyecto ambicioso de futuro se ha de formular con la mayor precisión posible: discutirlo, recabar información y consejo, aprestar recursos, etc. En nuestra época hay una fuerte pérdida de esperanza y sin embargo, hoy más que nunca hay proyectos posibles"[193]. Pero para emprender, innovar y proyectar a largo plazo el hombre se enfrenta con el futuro y deben trazarse *objetivos*. A la par, todas las instituciones que puede formar el hombre deben tener objetivos. Así, la familia es una empresa cuyo objetivo son los hijos; la universidad es una empresa cuyo objetivo es el desarrollo del saber superior. Y asimismo las agrupaciones productivas son empresas cuyo objetivo es la oferta de productos, bienes o servicios, que sirvan a la mejora de la sociedad.

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"[194]. Sin saber el fin, de poco sirven los

---

[190] "El primer factor de la acción es el *fin*; el hombre actúa para conseguir algo, busca resultados. Aquí se engloba lo que en la ciencia del 'management' se llaman *objetivos*. El fin es lo que da sentido a la acción; marca la diferencia entre lo que sucedería sin la intervención efectiva y lo que ésta comporta". POLO, L., *Filosofía y economía*, p. 394.

[191] *Ibíd.*, p. 374.

[192] "El hombre se gobierna a sí mismo y, además, el gobierno es una actividad social. Sin gobierno no hay sociedad". POLO, L., *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 190.

[193] *Ibíd.*, p. 154.

[194] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 88.

medios. En relación al saber hacer se ha de considerar la importancia de la formación. Esta es la dimensión más importante de la acción de gobierno: el *conocimiento*[195].

En relación al saber hacer puede ser interesante una explicación sobre "la razón práctica que, en definitiva, significa saber hacer. Es la razón en cuanto que dirige nuestra actividad práctica. Pero necesitamos más saber para saber hacer en el nivel de complejidad extraordinariamente agudo en que hoy nos encontramos. Tenemos un exceso de organización. Un exceso de organización que prolifera de tal manera que se producen constantemente aporías en esa organización"[196]. Esto confirma que, efectivamente, "la verdad es superior a su utilidad… precisamente porque no sabemos lo que nos pasa, habría que decir: paremos un momento la transformación, a ver qué es de verdad lo que... Más importante hoy es entender que hacer, porque tenemos un déficit de comprensión. Estamos tan arrasados por nuestro pragmatismo, que se nos plantean problemas de comprensión… Hoy lo importante no es seguir transformando el mundo; hoy lo importante es entenderlo. Si no nos vamos a entender estamos perdidos"[197].

Está claro que no se improvisa pues el estudio, la *formación* es indispensable. Hemos dicho que "razón práctica es razón directiva. Es decir, razón según la cual sabemos hacer. Es evidente que esto no es generable. Es evidente que esto no tiene que ver con el código genético ni con la evolución. Sino que exige un complemento; para que la razón práctica se mantenga es menester la educación, la transmisión, la tradición. Hay que educar a la gente. ¿Educar qué es? Educar es muchas cosas. Educar es enseñar a la gente a hacer. Y enseñarle a la gente a hacer es tratar de que funcione prácticamente su razón, es decir, que tenga una buena razón práctica"[198]. Una de las claves del desarrollo social –tras la familia– es la educación[199].

Se ha adelantado que "de modo similar, el avance de una empresa pasa por la formación de sus integrantes. Es la inversión menos costosa y la más rentable, pues incide directamente sobre las personas (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 exponencial. Por tanto, lo que el 'equipo directivo' debe pensar es en cómo formarse y, en cómo formar a sus trabajadores. Por estas razones se puede afirmar 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

[195] 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. POLO, L., *Filosofía y Economía*, pp. 401-402.
[196] POLO, L., "La razón práctica", Bogotá, 5.IX.1989, 6. Texto inédito en archivo.
[197] *Ibíd*, p. 4.
[198] *Ibíd.*, p. 5.
[199] 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.

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"[200]. Actualmente sorprende el número de candidatos incompetentes que acceden al gobierno desde los partidos políticos. No será extraño, pues, que tantos países atraviesen crisis sociales –nacionales e internacionales–. Del mismo modo, interesa indicar que los mejores empresarios no son quienes llegan al cargo por influencia, sino los mejor preparados, técnica y, sobre todo, humanamente.

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. Determinado el problema, habrá que buscar las alternativas que den solución a ese problema práctico y 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"[201]. Son mejores las que ofrecen más posibilidades, y peores las que cierran más. Desde esta perspectiva los problemas se ven como desafíos que nos permiten mejorar: 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 demuestra incompetencia en la dirección. Se puede formular la siguiente tesis: a problemas mayores, se debe capacitar más al personal. Sin embargo, frente a una competencia fuerte se suele tender a hacer más y formarse menos: claramente una necedad que demuestra que no comprendemos este punto. Por eso la mejor inversión, y la menos costosa de las empresas, siempre es la formación de sus miembros.

El inferior componente de la acción de gobierno es el *motivo*[202] y se fragua con la voluntad. Ambos deben están vinculados[203]. Esta es la dimensión más importante de la acción de gobierno: el conocimiento[204]. Pues 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

[200] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 79.
[201] *Ibíd.*, p. 152.
[202] "El segundo factor es el *motivo*, la causa eficiente, el impulso que la pone en marcha, que la desencadena. Es claro que si uno no tuviese una serie de recursos propios y no gozara de una posibilidad de iniciativa tampoco actuaría". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 395.
[203] "Motivo y fin están en relación; si se desconectan, se rompe la estructura de la acción y el hombre fracasa". *Ibíd.*, p. 395.
[204] Como se advirtió más arriba, 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. *Ibíd.*, pp. 401-402.

motivación[205]. Conviene recordar que la formación no termina nunca, "siempre es escaso el saber que se posee; una tarea del directivo es aprender a aumentarlo"[206]. Dirigir es un saber práctico que también se aprende, y por eso un aprendizaje nunca se detiene, como toda actividad vital, o crece o mengua[207].

Los componentes *sensibles de la acción* son dos también. El superior es el *lenguaje* con el que se da la orden. Polo en relación con la orden que se da es muy claro: "hay que saber lo que significa dar órdenes o qué es una orden… La orden es una obra de la razón… Porque lo verdaderamente esencial en una orden no es que emane de una voluntad, sino lo que contiene de saber. Una orden no es un orden en mando, sino es una instrucción; es el envío de un mensaje informativo, y, si no, la orden no se cuenta. Una orden carente de contenido racional, una orden no comprensible no se puede cumplir. Por lo tanto, la esencia de la orden es racional, no voluntaria"[208]. Polo dice que "ser muy mandado es señal de que uno es muy listo. Porque, si no, no se le puede mandar. Entonces lo que tiene interés es mandar hombres. ¿Y quién es el hombre libre?… El que entiende la orden. Esa es la clave. Ser libre en una organización social significa entender órdenes. Lo que podríamos denominar la obediencia inteligente. No se obedece ciegamente sino se obedece inteligentemente o no se obedece, obviamente. Mandar esclavos carece de interés. Lo que tiene interés es mandar hombres libres. Porque cuando se manada hombres libres, salen cosas magníficas"[209].

El inferior es la *acción transformadora*, *el ejemplo* con el que se enseña a hacer. A este respecto parece importante apuntar a la persona del directivo y cómo ha de ejercer su actividad. "Los efectos de organización son defectos de formación, es decir, capacidad de entender órdenes. Eso sólo supera los defectos. Por lo tanto, si… hay un defecto de organización, es porque los que mandan… son unos unilaterales o no hacen caso de lo que pasa, o porque los obreros están muy mal formados y se les puede pedir muy poco"[210].

Por lo tanto, hay que tener un enorme respeto al colaborador; y hay que tratar de levantarlo, formarlo, para que cumpla órdenes cada vez más difíciles de cumplir, y para que le enseñe a uno y llegue un momento en que se invierte la relación, y sea de ahí de donde uno aprende. El empresario debe aprender de sus obreros. Y si no aprende de ellos, entonces está mandando esclavos.

En atención a los *destinatarios* hay dos tipos de acción de gobierno[211]:

La de gobernarse a sí mismo. Como advirtió Aristóteles, "sólo el virtuoso es dueño de sus actos"[212]. Se gobiernan los deseos sensibles (pasiones), los

---

[205] *Ibíd.*, p. 472.
[206] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 93.
[207] *Ibíd.*, p. 110.
[208] POLO, L., "La razón práctica", Bogotá, 5.IX.1989, p. 8. Texto inédito en archivo.
[209] *Ibíd.,* p. 10.
[210] *Ibíd.*, p. 14.
[211] "El hombre se gobierna a sí mismo y, además, el gobierno es una actividad social. Sin gobierno no hay sociedad". POLO, L., *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, p. 190.

sentidos y los movimientos. Quien no se gobierna a sí mismo no puede gobernar a los demás. Esta sentencia cabe traducirla según estas expresiones: quien no descubre fines, objetivos, con su razón, no puede dirigir a los demás hacia ellos; quién no está motivado en su voluntad en orden a la consecución de tal proyecto, no puede motivar a los demás; quien no tiene poder para alcanzar los fines, no puede delegar el poder; quien no emprende (empresario), no ayuda a que los demás trabajen (trabajadores); quien no adquiere virtudes no puede ayudar a incrementar las virtudes de los demás; quien no es responsable, no ayuda a que los demás respondan. Como se ve, lo que precede indica que mandar es servir para que los demás crezcan. Esto conlleva la formación en virtudes que debe fomentar el propio directivo sobre sí mismo.

La formación relevante se refiere a un conjunto de 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 ellos[213]. Como hombre, debe responder con actos humanos y humanizantes. Como persona distinta que es, sus actos deben ser personales y personalizantes. Lo personal, la persona equivale al acto de ser, distinto en cada quién, mientras que lo humano pertenece al ámbito de la esencia, que es común al género humano. 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. Las dos dimensiones precedentes aludidas, la humana y la personal, no son iguales o equivalentes: lo humano está en el plano del tener; lo personal, en el del ser. Como lo personal es superior a lo humano, es peor la despersonalización que la deshumanización. Además, la primera es origen de la segunda.

De no tener en cuenta que cada quien es responsable de sus actos, se incurre en errores éticos como el *positivismo* ético, que niega la libertad y la responsabilidad personales de muestras acciones, porque considera que el modo de actuar humano es automático, necesario[214]. 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 se derivan de

---

[212] *Ibíd.*, p. 95.

[213] "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". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 402.

[214] *Ibíd.*, p. 394. "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".

éstas. Y también el *hedonismo*, que se deja llevar siempre por las soluciones más fáciles y placenteras, no tiene en cuenta si las acciones realizadas tienen más o menos sentido racional (normas) y prescinde también de la mejora en la voluntad (virtud) de quien actúa[215].

El factor que inhibe el actuar es el miedo ante el riesgo, pues toda actuación humana comporta riesgo[216]. 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 económicos. En resumen, "la responsabilidad del directivo 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"[217].

b) Prudencia, justicia, fortaleza y templanza (temple). "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. Y 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"[218]. La prudencia es un hábito racional, una perfección de la razón práctica. Las demás, son virtudes de la voluntad. Son requisitos racionales previos para ser prudente: a) *saber deliberar* sobre las alternativas, es decir, sopesar los pros y contras de cada una de ellas; b) *saber juzgar* en lo práctico –aún en casos excepcionales- saber destacar la mejor alternativa de entre las demás; c) *saber imperar la acción*, es decir, poner en práctica con determinación el proyecto. Por su parte, la *justicia* es una de las virtudes superiores de la voluntad, sólo culminada 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 el temple.

En la empresa, la fortaleza se practica si 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 entre la realidad y sus capacidades[219], la hiperactividad, el actuar precipitado, el histerismo, sólo conducen a elecciones erróneas y al *stress*. "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

---

[215] Cfr. para una mayor comprensión de esos tres reduccionismos éticos (*positivismo*, *consecuencialismo* y *hedonismo*): POLO L., *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*, Aedos, Madrid, 1997, pp. 114-127.
[216] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 59.
[217] *Ibíd.*, p. 59.
[218] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 443.
[219] Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 55.

hacer es resistir"[220]. Esa serenidad comporta, sin duda, 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 el fanático–, y nunca se debe 'pasar'–como piensa el cínico–[221].

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 el 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…"[222].

La templanza, entonces, 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. 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 al bien común, 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"[223]. Cambiar con ligereza a los trabajadores de puesto denota unas veces envidia, otras soberbia, otras irresponsabilidad (es irresponsable jugar con las personas como con peones de ajedrez), y siempre ignorancia personal, humana y profesional. La empresa no podrá mejorar con medidas de este estilo si son penosas para las personas afectadas. Además cuando se aplican sin previa consulta con los que las padecen siempre será injusto, sencillamente porque es impersonal y despersonalizante. Frente las medidas subjetivas (de uno o muchos) que atentan contra la verdad objetiva, acarrean la disolución de la institución.

c) Veracidad. "Corresponde al directivo encargarse de aumentar la coherencia entre los hechos y las palabras y encontrar procedimientos para conseguirlo (primero en 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"[224]. La veracidad es superior a la prudencia, puesto que la supone. En efecto, 1º) tras saber deliberar pacientemente, 2º) saber

[220] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 409.
[221] *Ibíd.,* p. 410.
[222] *Ibíd.*, p. 412.
[223] *Ibíd.*, p. 420.
[224] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 102.

destacar entre alternativas –incluso en casos excepcionales–, y 3º) saber imperar con presteza y constancia la ejecución de la alternativa destacada (prudencia), hay que saber transmitir a los demás el propósito o proyecto realizado (veracidad), pues de ese modo el bien personal puede participarse en común. No se trata sólo de 'transmitir' la resolución, sino de 'saber' transmitirla, es decir, de manifestarla de modo que se convenza racionalmente a los demás de que la proyectada es la mejor posibilidad.

En síntesis, las virtudes están directamente vinculadas con acciones éticas, y en este sentido es interesante destacar que estamos ante una norma moral integrada: "haz todo el bien que puedas y como se te ocurra. Cuanto más crezcas en virtud, mejor lo harás. No te detengas"[225].

También al respecto es interesante recordar que el mejor desarrollo social hace crecer a los ciudadanos, a los demás, según virtudes, así lo explicaba Aristóteles. Por eso el desarrollo sostenible más sólido es el desarrollo de las personas en virtud y por eso harán sostenible la sociedad en la que viven, la empresa en la que participan.

Obviamente, también "tener un enorme respeto al colaborador; y hay que tratar de levantarlo, formarlo, para que cumpla órdenes cada vez más difíciles de cumplir, y para que le enseñe al directivo y llegue un momento en que se invierte la relación, y sea de ahí de donde uno aprende. El empresario debe aprender de sus obreros. Y si no aprende de sus obreros, entonces está mandando esclavos"[226].

La de gobernar a los demás. A diferencia de la acción productiva, la de gobierno comporta reciprocidad o interrelación entre quien manda y obedece. En efecto, la orden no es ni unilateral, ni manual ni mecánica, sino racional y volitiva: más que un acto de la voluntad, contiene un contenido intelectual, y en este sentido ordenar significa establecer un orden: "La orden es recíproca. El que obedece también da órdenes"[227]. Como contenido, puede ser mejor o peor entendido por parte de quien recibe la orden, de la respuesta que éste dé, el que manda aprenderá si la orden dada era oportuna o si conviene modificarla. Como la orden no se cumple siempre igual el aprendizaje es mutuo[228]. Mandar no es uniformar, sino dirigir seres libres que responden libremente[229]. "La acción de gobierno no consiste en imprimir la propia impronta en los demás, sino en activar sus energías"[230], incrementar su motivación para conseguir

[225] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, p. 120.
[226] POLO, L., "La razón práctica", Bogotá, 5.IX.1989, p. 14. Texto inédito en archivo.
[227] *Ibíd.*, p. 10.
[228] "El educando debe pasar a ser maestro de su educador, al menos en parte, o reemprender la investigación desde el extremo al que éste llegó". POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, p. 191.
[229] "En la acción despótica la idea pasa a informar la cosa... Lo bueno del producto es que se parezca, que sea una copia de la idea que se ha querido plasmar. En cambio, cuando se trata de la acción de gobierno esto no es suficiente… La acción de gobierno va dirigida a la mejora de los otros agentes, y es recíproca". *Ibíd.*, p. 91.
[230] *Ibíd.*, p. 192.

buenos fines[231], delegar el poder[232], y sobre todo, favorecer el incremento de virtudes del gobernado[233]. Por tanto, "mandar y obedecer son alternativos"[234]. Polo recuerda que "esto también lo dice Aristóteles en otra sentencia brevísima… Una organización social es una organización en la que alternativamente se manda y se obedece"[235]. El mal ejercicio de la acción de gobierno da lugar a dos defectos antagónicos por exceso y por defecto[236]: a) El *fanatismo*, porque se quiere que la acción de gobierno sea como la de producción, es decir, al mandar se desea transformar a los demás como si fueran cosas. b) El *cinismo*, porque se estima que la situación es inevitable y se evita la acción de cambiarla.

Por esta razón, uno de los cometidos de quien gobierna a otros es 'descubrir' quiénes podrían sucederle. Organizar el trabajo –sostiene Polo– implica buscar sucesores en el gobierno y formarles bien, *preocupación básica del directivo*. "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"[237]. El futuro histórico y el metahistórico, pesa más en la vida del hombre que el presente y el pasado. En la empresa, la clave de que permanezca en el futuro pasa por la búsqueda y formación de sucesores en el gobierno, pues no todos valen para este cargo, y la formación de los que valen 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 garantice debe mandar, pero en cuanto no la garantice entonces debe dimitir"[238]. 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, ese empeño debe tener un directivo en una empresa. El trabajo de buscar colaboradores que se hagan cargo de la dirección de la empresa no es

---

[231] "Se gobierna para mejorar la motivación". *Ibíd*, p. 192.
[232] "Los directivos que no saben delegar sólo funcionan en épocas tranquilas". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 442.
[233] "La acción de gobierno desarrolla virtudes o el gobernante fracasa". POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, p. 195.
[234] *Ibíd.*, p. 195. El texto sigue así: "La acción de gobierno es una relación mutua; quien no se deja corregir, no sabe mandar, y el que no sabe corregirse tampoco sabe obedecer". *Ibíd.* Cfr. asimismo: POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 410.
[235] POLO, L., "La razón práctica", Bogotá, 5.IX.1989, p. 10. Texto inédito en archivo.
[236] Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 401.
[237] *Ibíd.*, p. 416.
[238] *Ibíd.*, p. 417.

uno más, sino el primero del directivo[239]. La tarea de formar a quienes van a sucedernos en el futuro conlleva una constancia que se prolonga durante muchos años[240]. 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 necedad, empezando por uno mismo"[241]. Los defectos que suelen impedir al directivo buscar y formar sucesores son la soberbia y envidia; la avaricia y afán de perpetuarse en el poder.

Por eso volvemos a remarcar que si la persona es *dar* y *dar* es superior a *recibir*., *mandar* es ofrecer, *dar*. Pero al dar le antecede el *aceptar*. Uno da y se da en la medida que acepta: a los demás como personas distintas y lo aceptan como persona novedosa. Sin aceptación no cabe donación. El mejor modo de servir a una persona es aceptarla. Y si el dar sigue a aceptar, al dar se sirve a los demás. Así, mandar o gobernar a otros es servir a los otros.

A continuación nos fijaremos en la segunda parte de la dualidad: Acción de gobierno/Comunicación

I.2.1.2. *El diálogo o la comunicación.* "En la acción de gobierno sólo la *comunicación* permite la relación entre los motivos y los fines. Por eso su carácter no es inmediato o directo… La comunicación no es un nexo meramente extrínseco: el hombre de gobierno ha de atender a las motivaciones y a los fines con el afán de transformarlos"[242]. Si la comunicación en una empresa se subordina a cumplir la orden, en rigor, a colaborar, "la baja capacidad de cumplir órdenes revela escasez de comunicación"[243] y, por tanto de colaboración. Por el contrario, la clave de una buena orden es el poder que tiene de convocar[244]. "La comunicación humana no es mero asunto intraespecífico, repetitivo, sino interpersonal. El lenguaje humano es la expresión o manifestación de lo interior"[245]. En rigor, el diálogo es el conectivo en una empresa, porque una acción de gobierno no abierta al diálogo no es coherente. Si el diálogo se omite, se incurre en un grave defecto. Pero "la omisión de la acción de gobierno es el más grave defecto de la estructura de la acción, porque si se omite, no existe un conectivo intrínseco entre motivos y fines. Por tanto, las instituciones se desfondan"[246]. Como el fin de la acción de gobierno y de la comunicación es incrementar el conocimiento y la amistad, de vivir así, hoy se puede pasar de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento y de la solidaridad. De no tenerlo en cuenta, hoy se puede pasar a la sociedad de

---

[239] *Ibíd.,* p. 417.
[240] POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 80.
[241] *Ibíd.*, p. 74.
[242] "El *quid* de una organización es el estado en que se encuentra la comunicación", POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 398. Cfr. también: POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 98.
[243] *Ibíd.*, p. 353.
[244] "Atendiendo a la comunicación, el directivo se puede definir como el hombre capaz de convocar". POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, p. 98.
[245] POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, p. 191.
[246] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 398.

consumo, que ni es societaria (solidaria), ni incrementa el saber (el hedonista es, por obseso, de cortas miras intelectuales y nulas aspiraciones humanísticas), por tanto, es ingobernable. Y como no lo es, pretende cambiar las acciones de gobierno por las productivas mediante la publicidad[247].

I.2.2. Refiere a la *Acción Productiva* es el segundo tipo de acciones

"el tipo de acción que tiene que ver con procesos materiales o físicos es aquélla en que los ingredientes cognoscitivos son de menor calidad. Este tipo de acción es directamente transformante… El primer tipo de acción obedece al motivo de hacer en el nivel de la posesión corpórea, es decir, de intervenir en los procesos temporales[248]. Es la acción más alejada del conocimiento, por ser la más temporalizada. Este tipo de acción es la producción"[249]. Y ¿Cómo se da este acontecer respecto de la producción? Polo explica que en la producción "el acontecer es pasivo. Esto es lo que los clásicos llamaban acción despótica, o *póiesis*[250]: es el hacer directo"[251].

En ella podemos estudiar la dualidad que se constituye con

I.2.2.1. *Las Acciones de transformación* Es la actividad humana que interviene en un proceso físico para cambiarlo: "¿Qué quiere decir *intervenir en un proceso*? Significa modificar la serie por transformación de los acontecimientos. Esa transformación corre a cargo del hombre de acción… De esta manera tienen lugar acontecimientos que no son los que tendrían lugar si el hombre de acción no interviniera"[252]. Con ella el hombre transforma las cosas, abre nuevas posibilidades factivas, alternativas, y otros cauces para nuevos hechos. Sin la acción humana las cosas ocurrirían de un modo necesario, determinado por la causa final u orden del universo físico, pero con ella el hombre transforma el cosmos en su mundo, en lugar humano. El hombre no se conforma con la perfección natural que la Tierra le ofrece, sino que le añade más porque él es superior, es oferente y puede sacar más partido de ella. Tal hacer consigue mayores beneficios, lo cuales se miden mediante el dinero: "por eso (la producción) necesita un conectivo que es el dinero, y por eso también, la consistencia de la producción es financiera"[253]. ¿Cómo se controla el hacer humano? Por medio de un código ético, que no debe faltar en la empresa.

---

[247] "El gobierno funciona como funciona el *lenguaje*. Podemos intentar llevar el lenguaje al nivel de la producción. Eso es el uso publicitario del lenguaje, vinculado con efectos directos: cambiar la conducta de la gente en lo que respecta a compras y ventas". *Ibíd.*, pp. 402-403.

[248] "A la acción productiva Aristóteles la llama despótica. Influir productivamente en procesos naturales equivale a imponerles una impronta formal y, por tanto, a considerar los procesos como pasivos respecto de la acción. Aristóteles llama despótica a la relación entre una actividad y algo pasivo o sometido a ella". *Ibíd*, p. 190.

[249] *Ibíd.*, p. 190.

[250] "La vida es acción, no producción"; ARISTÓTELES, *Política*, I, 5, 1254 a 5. Cfr. igualmente la distinción entre ciencias teoréticas y poiéticas en la *ética a Nicómaco*, I, 2, 1094 a 24 y ss.

[251] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 405.

[252] *Ibíd.*, p. 394.

[253] *Ibíd.*, p. 397.

I.2.2.2. *Los Productos elaborados o las obras humanas*. Sobre este último punto trataremos al exponer la Teoría de las Obras humanas y, más en concreto, las inferiores de las que se ocupa la economía[254].

II. TEORÍA DE LAS OBRAS HUMANAS Y SUS DUALIDADES

Estudia las vinculaciones entre los productos elaborados. Recomendamos para mayor comprensión de lo que aquí explicamos utilizar el cuadro Anexo 4. Polo nos dice, "Describo (la teoría de las obras humanas) como la conexión temporal de las acciones convocadas por los plexos mediales"[255]; las formas de las obras humanas son 'problemáticas', porque pueden ser unas u otras, mejores o peores, pero ninguna es necesaria. El nexo de las obras humanas es la acción productiva humana, la cual se dualiza, como se ha dicho, con el lenguaje. En efecto, los plexos de las obras humanas los producen los hombres, de modo que el trabajo en equipo depende de la *comunicación* entre ellos[256]. A su vez, la acción productiva dualiza a lo hecho o elaborado, los productos humanos[257]. Por tanto, hay que decir que la teoría de las obras humanas admite una dualidad:

Los productos elaborados, que pueden ser de dos tipos[258]:

II.1 Los superiores son los que más se pueden compartir. Estos productos tienden a segregarse del uso comercial. A éstos los llamamos 'arte' o 'bellas artes', y son estudiados por la *Teoría del arte o Estética*.

II.1.1. Los que subordinan el producto al lenguaje son superiores e inlcuyen: *cine, literatura y música.*

II.1.2. Los inferiores son los que subordinan el lenguaje al producto: *pintura, arquitectura y escultura*. Evidentemente de todas las obras de arte se pueden hacer copias en serie y comercializarlas, pero en este caso ya no se trata de obras de arte, sino de productos comerciales.

El arte es dual con el lenguaje y éste con la ética (no se debe separar la belleza de la verdad y del bien).

Polo no ha desarrollado ampliamente este tema en sus escritos, pero sí ha dejado algunos breves puntos incoados. Además este asunto se puede

---

[254] Aunque como ya hemos advertido no vamos a desarrollar los puntos que se vinculen con la economía pues excede el tema de esta tesis. Solamente incorporaremos algunas cuestiones que consideramos que pueden otorgar alguna claridad o clave para lo que estamos tratando.

[255] POLO, L., *Antropología*, II, p. 246.

[256] POLO, L., *Antropología de la acción*, p. 166. "La comunicación y el trabajo en equipo son indisociables (separarlos es anular su fecundidad recíproca".

[257] "La acción puede describirse como *hacer-factible*; lo que ha de entenderse en este sentido: productividad de índole dual; la acción hace haciendo-*se*-ella: lo factible es tanto el medio como el hacerlo; es un hacer que hace medios, es decir, un hacer *in fieri* cuya temporalidad abre nuevas acciones y nuevos medios". POLO, L., *Antropología*, II, p. 250.

[258] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 409. "Se debe aspirar a ampliar los productos compartibles. 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 afán de crear, también hay afán de compartir".

solucionar desde una teoría del conocimiento completo que sí desarrolló. Entre las pocas claves que mencionaremos –sin desarrollar el tema, porque entendemos que exceden esta tesis, podemos decir que si bien los cuatro trascendentales metafísicos clásicos son: 1°) Ser, 2) Verdad, 3°) Bien y 4°) Belleza. Polo explica que la Belleza, más que un trascendental, es la que convoca al ser, a la verdad y al bien. Por eso describe la belleza como "la capacidad de convocatoria, de congregar… La belleza es la reunión, consiste en que las cosas no estén aisladas. Cuantas más cosas se unen en virtud de otra, mayor es la belleza. Y esto es el ser personal. El ser personal se caracteriza, y no es una interpretación ornamental, por su capacidad dialógica de congregar iluminando"[259]. Nuestro mundo es bello porque reúne y congrega, en armonía, infinitas dimensiones. Cuantas más cosas se unen en virtud de otro, mayor es la belleza. "La belleza no es ornamental, sino central; la belleza es nada menos que esto: la capacidad de congregar"[260]. Siendo la verdad el desvelamiento del ser, el bien la efusión del ser, el amor la comunión del ser y los tres son convocados por la belleza. De tal modo que la belleza en el orden de las manifestaciones humanas es esencial.

Polo recuerda que "Platón dijo que el amor es el afán de engendrar en la belleza. Este engendrar debe entenderse como producción de actos cuajados de sentido en los cuales el hombre es fiel a su ser y así a su carácter de *imago Dei*. En tales actos el ideal se realiza y el hombre anda su camino… Así, pues, el *ordo amoris* es el *ordo realis*. La persona es el ser donal. Según su carácter donal, el hombre es tanto en sí como en relación: coexiste"[261]. Y lo que se engendra, eso es el don. Esto reafirma que la belleza es del orden de la esencia. La belleza no es un trascendental personal[262]. La belleza, si queremos considerarle en el orden personal, es la capacidad que tiene el don personal de convocar y congregar a las demás personas. La belleza de una persona aparece en su capacidad de respuesta amorosa. Es un componente de su amar. Es su don.

Polo explica que si bien "Platón habla del amor como deseo de engendrar en la belleza… es algo más: la verdad es el contexto del enamoramiento. Esto tiene que ver quizá con la experiencia artística, pero no con la deliberación, la cual está dominada por la razón práctica. El artista construye una obra bella no por deliberación sino por inspiración, cuyo soporte personal no obedece a lo que se llama motivación, sino a un nítido antecedente, que es el encuentro con la verdad. De él arranca la chispa en virtud de la cual entonces el hombre

[259] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 382. De hecho Polo concluye que quien convoca personalmente es la Virgen "La Virgen es un ámbito de intimidad en el que todas las cosas son suyas, porque ahí las cosas están mejor que en cualquier parte". En ella se reúnen cielos y tierra.
[260] *Ibíd.*, p. 382
[261] POLO, L., La *Persona humana y su crecimiento*, p. 157.
[262] La persona humana es radicalmente co-existencia, libertad, conocer y amar trascendentales, pero sólo será bella en la medida en que crezca y se haga hermosa.

actúa"[263]. En este sentido Polo explica la vinculación de la belleza con la verdad: "La verdad no tiene sustituto útil. Quien quiere cambiar la verdad por otra forma de vivir está perdido. Pero la verdad también es la esperanza, porque el acontecimiento de la verdad es efectivamente el gran acontecimiento. El aparecer en acontecimiento de la verdad está intrínsecamente unido a la belleza. La verdad es bella; la belleza es el esplendor mismo de la verdad, que surge resplandeciente en el camino de la vida en el tiempo. Así descubrieron los griegos el ente y, por lo tanto, la verdad e inseparablemente la inmortalidad del alma: un acontecimiento extraordinario. Otros desarrollaron una sabiduría práctica, o, como el mito, encontraron la verdad de una manera que conllevaba una vida débil, sin encargo. En virtud de su conexión con la verdad, la esperanza forma parte de la libertad. La esperanza es tanto antecedente como consecuente. La libertad se vive en esperanza. Uno espera ser más libre, y al ser libre espera más: más verdad"[264]. De este modo, Leonardo Polo aclara de dónde arranca la chispa de lo artístico.

Y en la dualidad de los productos elaborados encontramos aqullos que están más vinculado con la Empresa y l Economía.

II.2. Los productos elaborados inferiores, que son los que menos se pueden compartir. Se trata de los productos de uso comercial. Éstos son estudiados por la *Economía*[265]. La economía es dual con la empresa. Sin empresa no hay economía. Cada una de ellas tiene conectivos distintos. La empresa, la acción de gobierno y la comunicación. La economía, la acción transformadora y el dinero. Por eso "hay que distinguir la producción y el gobierno, el dinero de la comunicación, como conectivos de medios y fines pues la comunicación no es un nexo meramente extrínseco: el hombre de gobierno ha de atender a las motivaciones y a los fines con el afán de transformarlos"[266].

Estos productos elaborados inferiores se pueden presentar como una dualidad que se plantea entre la Producción y los beneficios del producto.

La Producción cuya dualidad es la que estrictamente Polo vincula con la economía y se presenta como una nueva dualidad formada por La asignación de recursos y la Formación de precios. Y la producción se dualiza con los Los beneficios del producto que pueden a su vez dualizarse entre aquellos

---

[263] POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, p. 132. Y prosigue "Lo que hay de personal en la propia inspiración son energías impregnadas de verdad, cuyo valor generativo desarrolla, a la vez, a esta última".

[264] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p. 209.

[265] "El estudio de la racionalidad que se da en la producción corresponde a la *tecnología* y la *economía*. Se produce para vender. ¿Qué dice la ciencia económica al respecto? Unos venden si otros compran. El motivo desencadenante de la producción es lograr una diferencia entre los costes y el precio de la venta, es decir, un beneficio". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 397.

[266] *Ibíd*, p. 398. Esto es así porque "cooperación y comunicación comportan relaciones más estrechas que la coordinación mercantil, puesto que llevan consigo un redundar renovado: la cooperación incrementa la base misma de las operaciones concertadas; el diálogo instaura un ámbito de conocimientos compartidos, un enriquecimiento mutuo. Es así como la voluntad y la inteligencia funcionan en un régimen interpersonal, abierto siempre a novedades, a puntos de partida nuevos alcanzados en común". Y también *Ibíd.*, p. 455.

beneficios del producto que son superiores y que refieren al servicio al cliente y los beneficios vinculados al capital ganado, al dinero que es entendido como trabajo en potencia.

Ahora bien, "cuando se trata del primer tipo de acción, es decir, de la producción, el conectivo es extrínseco. El hacer como producir es un conectivo extrínseco entre los motivos y los fines"[267], y concretando más aún, Polo explica "sin dinero la producción se detendría o funcionaría muy mal. El dinero es un conectivo de gran importancia. Pero también es claro que es de índole temporal, pues se refiere a la consistencia de la producción. La producción es aquél tipo de acción que es extrínseca a motivos y objetivos. Por eso necesita un conectivo que es el dinero, y por eso también, la consistencia de la producción es financiera"[268]. Pero "nadie produce por producir; se produce desde una motivación que arranca de nuestra condición de *sapiens-faber*, y en orden a una finalidad: en definitiva, para usar o consumir"[269]. La ciencia específica que se ocupa del "estudio de la racionalidad de la producción está bastante desarrollado (al igual que el de la tecnología correspondiente)… es la economía, algunas de cuyas averiguaciones son acertadas, aunque las leyes descubiertas son de carácter condicional y no muchas. El núcleo teórico de la economía –como ya hemos visto– es muy escueto, aunque se contenga en grandes libros y se acuda a desarrollos matemáticos"[270].

Polo explicita que el nivel inferior del tener es el tener práctico, la capacidad de tener "corpóreo-práctica. En este nivel está precisamente la economía; por eso la economía es simplemente medial. Lo económico es conducta práctica y adscripción corpórea (propiedades referidas al cuerpo). Pero hemos quedado en que, si un nivel de apropiación es menos íntimo o menos intenso que otro, tiene carácter de medio respecto de ese otro. Por tanto, el nivel de la economía es el nivel de los medios: en él no hay más que medios; los fines están más arriba[271]. La economía es una actividad práctica medial"[272]. Con relación a la empresa y el mercado Martínez Echavarría escribe que "es interesante señalar que, desde el principio, el concepto de empresa estuvo ligado al concepto de mercado, aunque manteniendo una clara separación entre su naturaleza y funciones. Para Smith, el mercado no era el ámbito donde se creaba la riqueza, sino el medio por donde circulaba. La riqueza sólo se creaba en los talleres mediante la "división de la labor". Por eso, la única tarea de esta primitiva concepción del

[267] POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 190.
[268] "La importancia de las políticas monetarias y de su acierto es algo muy cercano. Recuérdese también el problema de la inflación, la capitalización, la existencia del mercado, la política económica. El hombre es el único animal que produce: el hacer inteligente ha dado lugar al dinero". POLO, L., *Filosofía y Economía,* p. 406.
[269] POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 190.
[270] *Ibíd*, p. 191.
[271] Como ya se ha explicado al referirnos al trabajo, el enlace de los dos niveles (corpóreo-práctico y tener virtudes) es justamente el acto de trabajar.
[272] POLO, L., *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, p. 231.

empresario era aportar los fondos necesarios para llevar adelante la "división de la labor"[273].

La economía, como anticipamos, se ocupa de dos cosas:

II.2.1. La *producción*. Polo explica que "la economía y la tecnología proporcionan conocimientos notables sobre la producción. No ocurre así con la acción de gobierno, sobre la cual la economía y la tecnología apenas dicen algo"[274]. Y explicita que "la teoría económica se ocupa, en definitiva, de dos asuntos que no son independientes: la asignación de los recursos y la formación de los precios"[275], por tanto la dualidad como adelantamos se conformaría:

II.2.1.1. La asignación de recursos. Polo indica que "la economía enseña a un tomador de decisiones los objetivos no compatibles, en una situación dada, con una determinada asignación de recursos. (…) Aunque versa sobre la compatibilidad de alternativas, la economía sólo dice cuál es la mejor manera de asignar recursos partiendo de la existencia de objetivos. (…) El economista, en cuanto que tal, no propone objetivos. El que propone objetivos es el ser humano. La economía no es una ciencia de objetivos, sino de prerrequisitos"[276]. Por eso, como ya hemos indicado, la economía, en tanto que estudia leyes alternativas, debe remitirse a la ética, pues, en definitiva, no es la ciencia económica la que pone la alternativa, sino el ser humano. Además la asignación de recursos conduce a la consideración de la crisis de la sociedad industrial[277]. En concreto en lo que refiere al "patente desequilibrio en el capitalismo"[278] ; y al sentido del trabajo[279]. Por eso el "desequilibrio ha dado

---

[273] MARTÍNEZ E., M.A., *Los orígenes de la teoría de la empresa*, Cuadernos Empresa y humanismo, 88, Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, 2003, pp. 72-73. Comienza explicando: "durante el transcurso de un siglo, desde mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, se fueron poniendo los primeros fundamentos de lo que hoy se conoce como teoría de la empresa. Al final de ese periodo la empresa quedó definida como el lugar en el que, bajo la búsqueda de la ganancia monetaria, se llevaba a cabo la producción. La producción, por su parte, se entendía como un proceso puramente material o mecánico, que se desarrollaba en el seno de los talleres y que mediante la transformación de unas sustancias en otras causaba, por sí mismo, la generación de la riqueza (…)".

[274] POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 191.

[275] POLO, L., La *Antropología trascendental*, p. 189.

[276] POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, p., 86

[277] Asunto desarrollado por POLO, L., *Filosofía y economía*, pp. 340-341.

[278] *Ibíd.,* p. 340, y lo explica "Ese desequilibrio se puede describir simplemente así: capitalizar, constituir capital es una actividad de índole espiritual. No se puede capitalizar sin un elevado *ethos*, sin una guía moral, hasta el punto de que la capitalización se hace sobre el modelo de la adquisición de virtudes. La capitalización es una forma de realimentación, un incremento del punto de partida, es decir, una teleologización, un crecimiento. La base de la economía progresiva, que es la capitalización, es afín a lo espiritual, y, sin embargo, su despliegue, es decir, el proceso económico productivo, no lo es. Desde aquí surgen dos tipos humanos: seres éticos, que son los capitalistas, y seres no éticos, que son los agentes económicos. Que no sean éticos quiere decir: externos a la ética, lo que no significa sino imposibilidad de perfeccionarse en su actividad".

[279] Sobre la que ya hemos desarrollado y que en este punto podemos agregar lo que indica Polo en *Ibíd.,* p. 340 "La verdad es que en la sociedad industrial el trabajo es puramente reiterativo. La sociedad industrial, en la medida en que culmina en sus propios términos, desmoraliza a todos;

lugar después a contradic-ciones, es decir, ha hecho que la cultura (en cuanto obras humanas), que en esta situación es más radical que el trabajo, contenga una negación del trabajo y se desvincule de toda ética: una cultura (obras o productos humanos) del hombre masa que es una subcultura, una contracultura o una cultura de la inmediación. (…). Resulta que la cultura se desentiende del trabajo"[280]. En este punto se presenta nuevamente el "problema de asignación de recursos que el sistema económico no puede resolver; se trata de conseguir una situación de bienestar generalizado que se ha de administrar desde una instancia distinta de la economía"[281]. Polo plantea que a su modo de ver "la sociedad del conocimiento, entendida como sociedad en que los ingredientes humanos que forman parte del funcionamiento social son mejores, permite sostener que el ser humano no puede ser reducido a la situación de simple animalidad"[282]. Tal vez podría ser una oportunidad interesante para que sea posible "estar en condiciones, no de cambiar al hombre –la esencia del hombre–, sino de cambiar el sentido humano de la economía, de acercarnos a un modelo económico cuya causa ejemplar, cuyo paradigma, sea el hombre mismo. (…), sólo en la medida en que ello se logre está justificado conceder importancia a la economía. La economía no puede tener ningún prestigio, si es lo que los griegos decían, o está tan descompensada como en la sociedad industrial"[283].

II.2.1.2. La formación de los precios.

Sobre este asunto Polo ha planteado algunos breves comentarios, en primer lugar indica que "el marxismo carece de una teoría generalizada de precios como la desarrollada a partir de Marshall. Si no hay Mercado, hay Planificación Central; pero la planificación Central somete al ciudadano a una

porque busca la solución de su desequilibrio en el gran consumo; y el gran consumo es la consagración de la imperfección humana. ¿Qué es más imperfecto: trabajar en una cadena de producción o atiborrarse de trivialidades en el tiempo libre? Igual da. De manera que hay un error de principio, salvo que se acepte una antropología materialista. La antropología griega no es materialista. Lo que pasa es que distingue lo material de lo espiritual y no los une bien en el orden dinámico. Pero una sociedad industrial distingue lo que en ella es realmente valioso, de lo que acontece en la gran cadena de la producción planificada al modo de Taylor, en la que cada uno hace lo que le toca hacer en su momento, pero no sabe nada del producto total porque se trata de actividades parciales y automáticas; y la prueba es que el hombre es reemplazable por el autómata, con lo que se cumple la observación de Aristóteles según la cual si los telares funcionaran solos, no harían falta esclavos". Eso es la sociedad industrial (…) en el desequilibrio que le es propio".

[280] *Ibíd*, p. 341

[281] *Ibíd,* p. 341

[282] *Ibíd*, p. 341

[283] Y el autor prosigue explicando en *Ibíd*, p. 341, que finalmente "El trabajo tiene valor si integra elementos humanos de máximo nivel, En otro caso, tiene más valor la máquina. Salvo que el hombre pueda con la máquina, esto es, salvo que la cantidad de humanidad que se ejerza al usarla sea más que la cantidad de humanidad que se ha empleado para hacerla, el trabajo no es más que la tecnología. Si no es más que la tecnología, sino menos, la idea del valor del trabajo no es la clave del progreso".

situación completamente anómala"[284] y luego plantea que "La actividad económica humana no es meramente económica, requiere otros factores humanos. No hace falta apelar a factores extrahumanos para completar lo económico: basta la empresa. El Mercado, que es lo propiamente económico, es lo que estudian los economistas; problemas de precios, de competencia, comercio interior y exterior, cómo se vende, cómo se compra, etc. Estos importantes asuntos suponen que existe la empresa, que es el marco de asuntos más importantes todavía: los propios de una organización de hombres. Si esto se acepta, se puede ampliar o enriquecer la noción del Mercado"[285].

Y como segundo miembro de la dualidad conla producción tenemos:

II.2.2. Los *beneficios* de la venta de lo producido son el valor añadido y que Polo explica de la siguiente manera: "El beneficio o lo que se suele llamar el valor añadido económico es la diferencia entre los costos y los precios de venta, entre lo que cuesta producir y lo que se obtiene con lo producido. Evidentemente, el beneficio económico es lo recuperado y pertenece al orden posesivo del hombre. ¿Cuál es el control efusivo del beneficio económico? El servicio a la sociedad. Si éste controla al beneficio económico, entonces el afán posesivo queda templado, porque no se puede negar que el hombre tenga deseos posesivos"[286], o sea que son de dos tipos:

II.2.2.1. El superior es el *servicio* que el producto hace al cliente, por eso "Lo primario, lo más importante es el servicio… El beneficio sólo se justifica en el servicio"[287];

II.2.2.2. El inferior es *dinero* o capital ganado. 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, o sea, no es lo mismo usar el dinero para satisfacer los deseos placenteros individuales que para generar más trabajo para la empresa o de cara a favorecer el bien común. Podríamos preguntarnos ¿cómo debe usar el dinero el directivo? Para Polo, "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"[288]. Por eso una consecuencia práctica, por ejemplo, podría ser que en épocas de crisis conviene considerar el modo de acordar con todos los

[284] *Ibíd*, p. 289.
[285] *Ibíd*, p. 290. Polo aclara que "Ser liberal en lo que se refiere al Mercado no implica serlo en lo que se refiere a la empresa" y explica que hay distintsa acepciones de Mercado entre ellas menciona aquí, "En una primera acepción, que es la de los liberales, el Mercado es el modo básico de adquirir información en orden a la competencia, y a la flexibilidad de la producción. Esta es la primera apreciación histórica del Mercado". E indica que en la medida en que se acepte que la empresa es el marco de la economía muchas limitaciones del liberalismo podrían superarse porque "si se tiene en cuenta que la empresa ad intra no es mercantil, la noción se amplía".
[286] *Ibíd*, p. 415.
[287] *Ibíd*, p. 415.
[288] *Ibíd*, p. 418.

miembros de la empresa (directivos y trabajadores) la reducción de los salarios junto al incremento de formación, no el recurso a los despidos.

Si, como estamos exponiendo, "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"[289]. Por tanto, el primer cometido del dinero es el referido al *trabajo* de los trabajadores y superior a éste es el *bien común* suyo, el de sus familias y el de la sociedad, y este bien no se reduce a dinero, a productos materiales y a trabajo, sino que es, sobre todo, de índole humanizante: la adquisición de *hábitos* intelectuales y *virtudes* en la voluntad. En este sentido, el dinero tiene sentido *ético,* porque "el que ve al dinero como un modo de convocar, de hacer posible que la gente trabaje, entonces 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"[290]. En caso contrario, tiene exclusivamente un sentido *pragmático*.

Por lo dicho, se puede comprender que hay que subordinar los beneficios a la producción, la producción al gobierno y éste a la ética social[291]. De lo contrario se incurre en el *economicismo*, que "no es una consecuencia de la ciencia económica, sino de la omisión de la acción de gobierno"[292], la cual es el origen de la acción productiva, y es consecuencia asimismo de la omisión del fin de ésta que es el servicio social; por eso hay que ver al dinero como trabajo en potencia[293]; más aún, como virtud social en potencia, porque un posible trabajo en el que los trabajadores y clientes no puedan crecer en virtud (ej. trata de personas, venta de órganos) carece de justificación ética.

Lo que estamos desarrollando se ve según el servicio de la empresa al bien común. Si el fin del directivo es servir, el de la empresa también. Si la empresa produce dinero, éste debe ponerse al servicio del *bien común*, como los productos que produce. Los productos serán mejores en la medida en que más faciliten al 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

[289] *Ibíd.* p. 396.
[290] *Ibíd.*, p. 396.
[291] "La ética tiene que completar las ciencias de la producción porque no hay ninguna otra ciencia que considere a la acción productiva entera. Cuanto se trata de la acción de gobierno, sin la cual la acción productiva no es posible (ni se relaciona con la organización social), aparece la ética con toda su fuerza". POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 195.
[292] *Ibíd.*, p. 193.
[293] "El dinero que se tiene o que se recibe es trabajo en potencia". POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 396.

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"[294].

Se puede organizar una empresa para producir muchas cosas, pero no todo producto sirve igualmente a la sociedad, unos humanizan más que otros, y algunos deshumanizan. Si el empresario no tiene como fin el *bien común*, buscará el dinero o la fama, bienes útiles que la empresa puede facilitar. El dinero comprometerá el trabajo futuro de la empresa; la fama arriesga la integración de los que forman parte de la empresa y de ella misma. Los deseos posesivos imposibilitan el bien común y favorecen el *subdesarrollo*, provocan la falta de confianza con respecto a la clase dirigente. Es interesante observar que la causa del subdesarrollo de los países que lo padecen no radica en la falta de materias primas, de medios de producción, de mano de obra, etc., sino en la *mentira.* Si se miente demasiado nadie se fía de nadie y el bien común no comparece[295]. Lo mismo al observar las crisis en los países desarrollados: sus crisis denotan deshumanización y despersonalización, que a la larga conducen al subdesarrollo. "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"[296].

CONCLUSIÓN

Considerando todo lo expuesto en relación *método* y *tema* de la Teoría de la Empresa que engarza con una parte de la teoría de las obras humanas que se proponen, podríamos decir que si tratamos sobre empresas de hombres libres, la razón práctica política vale para la organización del trabajo. Hemos distinguido entre trabajo subjetivo y objetivo. Por tanto, el gran desafío del empresario es vincular las actividades productivas despóticas con las actividades políticas libres.

En una empresa centrada en la eficiencia y la productividad, toda la información está en la cadena de producción o de suministros o de gestión y, por lo tanto, es muy poco probable que haya innovación de los operarios o empleados, pues el puesto de trabajo está ya configurado. Por el contrario, en una empresa centrada en las personas, lo que se espera es que innove el trabajador. Por lo tanto, si el directivo o empresario no fomenta esto es un mal

[294] *Ibíd.*, p. 416.
[295] "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". POLO, L., *Ética. Una versión moderna de los temas clásicos*, p. 41.
[296] POLO, L., *Filosofía y Economía*, p. 418.

directivo empresario, y su empresa no será ni sostenible ni competitiva. Como ya hemos explicado, esto reta al empresario a encarar su actividad con un conocimiento y una formación integral, reunitiva por un método cognoscitivo que le permita gobernar la empresa y encarar los desafíos actuales desde otra perspectiva humana y personal.

Conclusiones

Puede parecer que la tesis se ha iniciado mostrando, quizá, un sombrío panorama de nuestro mundo, un mundo que se encuentra tambaleante y con pocos ejemplos y recursos morales. Sin embargo, la inquietud, interés y necesidad que manifiesta de lo ético es un buen signo. El hombre sigue interpelándose sobre el sentido de su vida, el dolor, su origen y su fin; se siguen buscando caminos para enfrentar la crisis moral. Se escucha con claridad que hay muchas voces que indican que no es esto una simple crisis económica que se resuelva con regulaciones o controles. A lo largo del trabajo se ha buscado explicar de modos diferentes que son las personas las que debemos cambiar. Esto ha hecho necesario que nos planteemos qué es la *persona* y que nos apoyemos en la filosofía de un autor de categoría como Leonardo Polo para poder tomar decisiones adecuadas sobre cómo encarar ese cambio, un cambio que Polo plantea de un modo esperanzado en la radicalidad de la persona humana abierta a lo trascendente.

Hemos recorrido el camino lentamente desde el primer capítulo intentando clarificarnos sobre la propuesta de Polo. Podemos concluir que sus planteamientos, al ser de gran calado y apertura, pueden aportar una nueva perspectiva a lo que se entiende por teoría de la empresa. Destaquemos las conclusiones principales.

PRIMERA PARTE

1. *Distinción real jerárquica entre acto de ser (persona) y esencia en el hombre*. Si la vida del hombre es un hacerse dinámico, con un crecimiento irrestricto esencial, conviene que comprendamos que por grande que sea el crecimiento de su *esencia*, nunca el hombre llega a una identidad, pues por encima de ese crecimiento (fruto de sus acciones) está su propia intimidad, su *ser*[1]. Más aún, no sólo su esencia puede crecer irrestrictamente, sino que al crecer se hace más coherente con la persona que es, con el ser personal. Esto es "el carácter de una manifestación de la persona, es expresivo de la persona: la persona cada vez se expresa mejor según su esencia. Si la esencia realmente va hacia delante, hay un proceso creciente; pero su esencia nunca se agota"[2].

2. *La esencia humana: un disponer indisponible*. "Lo que el hombre hace con su esencia, la relación del ser humano con su esencia, en la misma medida

[1] "Esto yo lo suelo decir así: el hombre es un ser que carece de réplica en su esencia. Su esencia no es estrictamente la réplica suya, es decir, el hombre no es un ser idéntico", así lo explica el autor en POLO, L., *La esencia del hombre*, p. 314.
[2] *Ibíd.*, p. 314.

en que su esencia va aumentando, va perfeccionándose de una manera intrínseca a través de sus acciones, por la redundancia de sus acciones en la naturaleza –la esencia del hombre es así más que naturaleza–; lo que hace ese proceso creciente es poner la esencia del hombre más en manos de la *libertad*"[3]. Y en este *disponer-disponible*, el hombre dispone de muchas cosas según su esencia que es el disponer. Pero como el disponer es un análisis propio de la libertad, es posible decir que es la libertad (trascendental personal) abriéndose paso en la esencia. La libertad se va abriendo paso en la esencia y, por eso, cuantos más hábitos se tienen o cuánto más se crece, podemos comprender que más libremente se dispone.

3. *Irreductibilidad de la persona al crecimiento esencial humano*. El hombre sí puede disponer *según* su esencia, pues ahí está el sentido de su propia esencia: perfeccionarse, autoperfeccionarse, crecer. Esto es el crecimiento, el sentido de la vida humana está en manifestar cada vez mejor a la persona que se es, pues a través de su esencia el ser humano se puede manifestar. La identidad ser-esencia sería encontrarse el hombre entero en lo que es una manifestación suya. Esto, obviamente, no es posible. Eso nunca lo puede hacer, porque la persona no se agota en su esencia; la persona en este sentido trasciende su esencia. ¿Qué es entonces lo que aquí encontramos? Que lo relevante, lo trascendental es trascender la propia esencia. La esencia no da la respuesta a la persona humana, sino sólo nos muestra sus manifestaciones. Si se dispone o se intenta disponer de ella, se reduce al ser humano a su esencia (a sus manifestaciones o a su hacer). Se cae en el error de ignorar la distinción entre las potencias o las facultades superiores que son potencias (*tabula rasa* con una capacidad de perfeccionarse irrestricta) con el ser personal que es acto, intimidad. Al ignorar la distinción real *essentia–esse* se elimina la interioridad, su apertura y su dependencia del Creador. Por eso se dice que el hombre se queda solo[4]. Esto se pueda quizás comprender mejor con una cita de Polo[5].

4. *La novedad personal hace novedosas las manifestaciones humanas*. Trascender la propia esencia es justamente el punto en el que el ápice del hombre, del *yo* (que se llama *sindéresis*) se muestra abierto al ser personal que es co-existir, sentido personal, libertad personal y amar personal. Es la intimidad –el cada quien– que hace novedosa cada manifestación humana, porque está atravesada del sentido superior que le otorga su ser personal y que

[3] *Ibíd.*, p. 315.
[4] Cfr. *Ibíd.*, p. 316.
[5] "Así pues, por más que el hábito sea la perfección natural culminante, no es en términos absolutos la perfección superior del hombre. Es cierto que la virtud es lo más elevado que se pueda tener en el orden de la esencia. Pero en el hombre, tener es dual respecto del ser, que es personal –don creado–. Por eso en el hombre tener es un disponer que no se consuma en sí. La esencia del hombre es, en dualidad con su ser–libre–donal, disponer en orden a una destinación, a un otorgamiento. El don creado, que es la persona, apela a su aceptación radical, es decir, por su Creador, y ésta es la estructura última de la coexistencia. Si el hombre no vehicula su esencia –su naturaleza perfeccionada de modo habitual– a través de la donación, a la espera de una aceptación que sea su auténtica réplica personal, se frustra su libertad". POLO, L., "La coexistencia en el hombre", pp. 44-45.

la distingue de las manifestaciones de los demás. De esta manera la innovación, lo nuevo, el sello personal es posible cuando el ser personal se manifiesta en cada acción humana. Recordemos que cuanto mayor crecimiento tengan las manifestaciones –que son de la esencia–, podrán manifestar mejor al ser personal.

5. *Los trascendentales personales y su respecto*. Habiendo expuesto los temas que se vinculan con el ser personal, podemos atender ahora al radical de la coexistencia, que es un trascendental del ser personal o *esse* humano. A ese nivel no hay que hablar de simple reconocimiento, sino de "ser aceptado en réplica"[6]. Así podemos mencionar algunas claves de la coexistencia que nos abren a los otros trascendentales, al *esse* personal: a) El hombre coexiste con el Absoluto buscando la aceptación personal. Esa es la ratificación o supremo reconocimiento de la libertad creada, del *esse* humano por Quien capaz de refrendar en lo más alto el donar humano[7]. b) El hombre coexiste con otras personas humanas. Coexistir con el *alter* se da en la forma de un perfeccionamiento común de la esencia humana y de la historia[8]. c) El hombre coexiste con el universo, y lo manifiesta como 'perfeccionador perfectible'. Perfeccionador, pues coexiste con el universo perfeccionándolo en dualidad: ámbito de la praxis técnico-productiva. Perfectible, también en dualidad, en coexistencia con sus semejantes: ámbito de la *praxis* ética[9].

6. *La perfección del mundo se subordina a la perfección de la esencia humana y ésta al crecer irrestricto del ser persona.* Cuando vinculamos estas tres claves concluimos que "el perfeccionamiento del universo se endereza al perfeccionamiento social de la esencia humana"[10]. Por tanto, la persona humana invoca la radical aceptación, más allá del tener y del hacer, y se da, se destina en su ser, y de este modo desvela el sentido último y el valor definitivo de todas las posibilidades humanas: "La intimidad libre de la dación ha de ser más radical que la inmanencia del tener e incluso que la inmanencia de la virtud. La intimidad es lo que define estrictamente la persona: ser capaz de dar, de aportar, como la única manera de refrendar el tener y el ser"[11]. Estas claves antropológicas del pensamiento de Polo son las que nos abren paso para comprender sus supuestos de solución a la crisis que encontramos en la

[6] *Ibíd.*, p. 46.
[7] "El hombre coexiste con el Absoluto en la forma de una búsqueda de aceptación personal. Es la forma suprema de reconocimiento: la ratificación del esse humano, libertad creada, por Quien es capaz de refrendar en lo más alto el donar humano que el hombre ha de refrendar. Pues si el hombre es capaz de sacar diez talentos de uno, Dios saca de esos diez un valor infinito al aceptarlos y lo otorga". *Ibíd.*, p. 46.
[8] "El hombre coexiste con el alter -por su mutua condición personal- en la forma de un perfeccionamiento común de la esencia humana y, en la Historia, en la forma de satisfacción de las necesidades propias y ajenas. Aunque la naturaleza humana es radicalmente hipostática en cada hombre, puede y debe ser perfeccionada en común". *Ibíd.*, p. 46.
[9] Cfr. *Ibíd.*, p. 47. Y SELLÉS, J. F., "La distinción entre la Antropología y la ética, *Studia Poliana*, 13, pp. 119-53.
[10] *Ibíd.*, p. 47.
[11] *Ibíd.*, p. 47.

universidad y, luego, advertir los reduccionismos con los que nos hemos topado al estudiar los distintos autores de *management* y aportar desde una mirada superadora una posible teoría de la empresa.

SEGUNDA PARTE

1. *El fin de la universidad*. Polo, al igual que muchos autores de relevancia en el tema, han planteado la misión de la universidad vinculada a la búsqueda de su unidad perdida. En primer término se expusieron los problemas que se observan en la *pluriversidad* y se buscó iluminarlos con los supuestos que ofrece nuestro autor para superarlos y para la solución de la crisis en la que se encuentran. Esta crisis, como se adelantó, es de la universidad en su estructura unitaria esencial, de la sociedad en la que está inmersa, crisis –por fin– de la persona que conforma esa sociedad. Se ha considerado a la universidad como empresa, cuyo objetivo es el descubrimiento de las verdades superiores, producir valor añadido, que será el incremento del saber de profesores y alumnos. Punta de lanza del saber superior. Su fin primario, se ha insistido, no radica en la docencia. Docencia que sólo se da si se posee y en la medida en que se tiene. Tampoco es su fin directo la mejora de la sociedad, porque este fin y el precedente se consiguen como consecuencia de alcanzar el primero. Si el fin de la universidad es el descubrir más verdad, verdades superiores, el estudio constante es el trabajo principal de las personas que aportan valor añadido a la universidad (docentes y también alumnos). Ese estudio es el que hace realidad ese fin. Lo que obstaculice el estudio se podría entender como un impedimento para el logro del objetivo. Así los trabajos de gestión que suelen a veces ocupar más tiempo que el debido pueden entorpecer el cumplimiento del fin de la universidad y también el sentido vocacional de los docentes universitarios. Conviene estar atentos porque si lo práctico, los trabajos burocráticos o de transformación van desplazando paulatinamente el trabajo teórico, sin teoría, pobre servicio prestaremos a la universidad, en rigor, a la verdad. No conviene olvidar que la verdad siempre inspira, protege, anima[12].

Así Polo expresa que este trabajo se encamina a que esas "aportaciones esenciales de la investigación a lo largo de la historia, es decir, los frutos del dilatado esfuerzo de la inteligencia humana (se empeñen) por salir de las oscuridades de la ignorancia y el error y por seguir andando el largo camino del progreso espiritual, científico, cultural y civil[13]. De tal modo que la investigación coadyuva para mejorar lo que se expone en las clases porque se incorpora lo que se aprende. Y así considerado el primer fin de la universidad como incremento del saber superior, como aumento del caudal de nuestros conocimientos hará que su organización, la docencia, los servicios que están supeditados a esta actividad y la extensión o tercera función sean la

[12] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 163.
[13] POLO, L., "Universidad y sociedad", p. 191.

consecuencia de este primer fin. Por eso las "tres funciones no son independientes entre sí. Son distintas –como todo en la realidad, según su índole y jerarquía–[14]", pero guardan una estrecha relación. Y así, "la postergación o eliminación de alguna de ellas afecta al perfil completo de la universidad"[15].

2. *El profesor: empresario de la universidad*. Hemos abordado la centralidad del profesorado universitario como el verdadero emprendedor y empresario de la universidad. Por tanto, es en quienes se debe poner el foco de la formación y crecimiento. Lo que consideramos conclusivo es remarcar que el saber se incrementa solamente en personas, pues el saber está en las personas, no en libros. Y el saber es el valor añadido de la universidad. Cada profesor universitario mejora con ese saber. Secundariamente –como sea dicho– crecen y mejoran los colegas, los sucesores, el alumnado, la sociedad[16].

3. *El papel de la antropología*. Se ha indicado que la la causa de la crisis social que padecemos no la tenemos por falta de recursos materiales, científicos o tecnológicos, sino por problemas humanos. Por tanto, para su solución conviene que se implementen propuestas humanísticas. Esto implica que los docentes universitarios tienen que adquirir esa formación humanística para lograr atravesar de sentido humano y personal, su tarea universitaria. Y así se explicó que las *humanidades* –en concreto la *filosofía*–, rinden socialmente, y que la sociedad podrá resolver la inviabilidad en la que se encuentra. Se ha remarcado que la cúspide del saber filosófico es la *antropología*, no la ética, ni la psicología, ni la sociología. Las diversas formas de reduccionismos antropológicos nos han conducido a la situación presente, en la que el radical del resultado es el único que parece valer. Por eso se torna relevante la formación antropológica de los profesores universitarios para anclar en la verdad del hombre, respetando las dimensiones de su ser y subordinando las dimensiones materiales e instintivas a las interiores y espirituales[17]. En rigor, la crisis de nuestra sociedad no es sobre todo ética, sino antropológica, pues según el decir de Polo, "estamos haciendo una sociedad sin saber quiénes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién. Pretender dirigir la historia con esa ignorancia es un disparate[18]".

Ese desarrollo humano debe ser armónico o sistémico; también el de la universidad. "La universidad manifiesta bien la índole del crecimiento humano. El hombre es un ser de proyectos porque él mismo es un proyecto como hombre, el cual nunca está concluso mientras vive. La universidad es un gran proyecto muy a largo plazo, de centurias. Por eso tanto el hombre como la universidad deben mirar más al futuro lejano que a las tendencias actuales. El hombre siempre es perfectible; la universidad también. El hombre se

[14] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*.
[15] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 7.
[16] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 158.
[17] Cfr. *Ibíd.*, p. 160.
[18] POLO, L., "La Institución universitaria", p. 44.

perfecciona en diversos niveles, sobre todo en la intimidad y en sus facultades superiores. La intimidad personal humana crece en especial por elevación divina; sus facultades más altas, inteligencia y voluntad, mediante hábitos y virtudes. Derivadamente, la formación de la universidad debe estar orientada a formar buenos ciudadanos, es decir, hombres virtuosos, y por encima de eso, buenas personas. Pero no caben hombres virtuosos sin verdad, y las que se requieren en quienes conforman la universidad no son ni pocas ni pobres[19].

En rigor, es posible concluir que la clave de los capítulos vinculados a la Universidad está en la comprensión del *rol* crucial que tiene el profesor universitario como persona. Polo explica toda la vida universitaria desde la persona humana. Si, efectivamente, el docente universitario como persona está llamado a un crecimiento en su actividad podrá hacer que su actividad tenga sentido, no sea rutinaria o ineficaz. Así recordemos que si el hombre es un 'perfeccionador perfectible', o también 'un solucionador de problemas' –expresiones acuñadas por Polo–, la pregunta es cómo podrá resolver el docente su aludido. La respuesta es: buscar más verdad; y esta búsqueda no es más que la investigación. Ya se ha explicado que el profesor universitario no es simplemente un profesional que estudia para conseguir unos resultados con esos estudios, sino que su tarea es mucho más amplia. Por eso la investigación, "por sí sola, no determina un acabado perfil profesional ni social[20]". Nótese como remarca Polo que la investigación es una función primaria y muy importante en la universidad, pero que no puede darse aislada, sino que deben darse las tres funciones –investigación, transmisión y extensión– en una vinculación tal que una auxilie a otra a crecer. La investigación ilumina (acrecienta) a la transmisión, la transmisión que crece y se extiende a toda la sociedad.

La universidad sólo se puede desarrollar con el trabajo constante y serio de sus profesores. Por eso el profesor universitario no puede ser un advenedizo, sino de tiempo completo y de mente enteramente dedicada. También por ello, en una universidad, el empresario, es decir, quien invierte lo que está a su disposición en el saber superior, no son en primer término los directivos, ni los servicios ni los alumnos, sino los buenos profesores, los cuales, si no son investigadores, dejan de serlo[21].

4. *La interdisciplinariedad y la teoría del conocimiento humano*. Si la misión de la universidad logra recuperarse en su interdisciplinariedad –a través de la teoría del conocimiento planteada por Polo– y su vinculación unitaria será capaz de atravesar cada una de sus funciones: investigación, transmisión y extensión de sentido humano y de sentido personal, porque lo tendrán los protagonistas: los profesores en primer lugar, y los alumnos en segundo término. Polo demuestra que hay una honda trabazón entre el hombre y la

[19] SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 85.
[20] POLO, L., "La crisis de la universidad", p. 10.
[21] Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, p. 85.

universidad. Más aún una honda esperanza en ellos. Efectivamente, la esperanza es una de las características que ha de tener una universidad que se precie de tal, como buscadora de la verdad, como manifestación creciente, como institución con grandes objetivos, con ideales a largo plazo, un proyecto de futuro a largo plazo como el hombre mismo. Si, como se ha visto, la universidad es uno de los tres agentes de cambio de la sociedad, entonces se comprende que estamos frente a un gran reto para dar la vuelta a la sociedad: "las oportunidades que ofrece nuestra época para encauzarse hacia el futuro, siguiendo esta línea, son abundantes y no deben desaprovecharse… Ha de concederse respaldo no sólo a la familia, sino también a la empresa y a la universidad en la tarea de organizar este mundo más humano[22]".

Ese proyecto esperanzado beneficia a todos"[23], y la alegría es expansiva. Por eso "la universidad como un proyecto esperanzado es expansiva, se abre al futuro y a un futuro compartido[24]". La universidad se abre al futuro y a un futuro compartido, se abre a su sentido humano y personal. Cuando esto sucede, crecen las personas que la componen, los profesores crecen, los alumnos crecen, los directivos y todo el personal del 'staff" crece en virtudes, humanamente y en sentido personal. Pero –como se ha desarrollado también– al crecer, hay proyectos de trabajo con otras universidades y se trabaja en y con toda la sociedad en planteamientos concretos y efectivos de extensión. En última intancia, el reto planteado se vislumbra como factible y es posible que "la universidad cumpla su misión con respecto de la sociedad futura… y las humanidades muestren su rendimiento social"[25].

Así, esta manifestación humana, agente social de cambio, muestra su hondura y extensión, pues "la vida teórica busca para la vida práctica instrumentos para seguir viviendo, para no extinguirse. La verdad tiene que abrirse paso guiando a lo útil. Esta concepción es optimista y edificante... lo práctico es relativo. La vida práctica siempre está amenazando con venirse abajo. Por eso las culturas que le conceden más importancia a la agricultura, minería, etc. no salen adelante. En la civilización Occidental las Universidades han sido claves para el fomento del saber y con éste se ha hecho posible el desarrollo"[26].

TERCERA PARTE

En esta parte hemos realizado un recorrido a través de algunos de los principales autores de Management y hemos podido comprender que hay muchos autores que han hechos aportes de valía a la sociedad, pero que sus

[22] POLO, L., *Sobre la Existencia Cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1993, p. 273.
[23] *Ibíd.,* p. 15. En este punto Polo remarca que quien rechaza el juego de la vida y no se enfrenta a la vida universitaria como persona co-existente es inevitable que su vida sea seria y adusta.
[24] *Ibíd.,* p. 16.
[25] POLO, L., "Universidad y Sociedad", p. 18.
[26] POLO, L., "Acción y contemplación", p. 2.

visiones de un modo u otro han sido parciales o reductivas, pero no desechables. Por eso la propuesta es justamente aportar, aclarar algunos puntos que resaltan y lograr dar el salto cualitativo que la empresa corresponde que aporte a la sociedad y a cada persona. Remarcamos algunos que notamos de mayor relevancia:

1. *Conocimiento de la persona por parte de los directivos y empresarios*. Un conocimiento teórico que permita comprender la potencialidad humana y un conocimiento práctico fruto del trato personal que amplíe perspectivas y horizontes a cada persona en la empresa y le permitan desarrollarse.

2. *El sentido del trabajo y la libertad*. "La historia de Occidente ha sido el proceso, sostenido y creciente, por hacer cada vez más patente el ser personal y su dinámica de libertad e innovación"[27]. Han existido progresos y regresiones, avances e involuciones, quiebres y desvíos, pero es una historia que se puede definir como la historia de la conquista de la libertad. Y en esa paulatina ampliación de la libertad ha ido emergiendo la persona y su capacidad para realizar, a través del trabajo, mejores y más intensas aportaciones. La comprensión del trabajo para la persona, el trabajo como aportación y don no ha sido un camino exento de errores, abusos y retrocesos en donde se percibe su vinculación con la libertad que se conquista y se desarrolla en ese crecimiento de la persona en el trabajo y de las personas destinatarias de ese trabajo. Se ha negado, como hemos visto, que el hombre tuviera la capacidad de aportar o la capacidad de regalo. En esta cerrazón en sí el hombre se ve como incapaz de aportar, tratado como un esclavo, como un engranaje de una sofisticada maquinaria más o menos compleja. A lo largo de lo expuesto en estos dos capítulos hemos intentado remarcar que el hombre es *a priori*, esto significa que desde sí mismo es un ser que da, da de sí, y se da, y que eso radicalmente quiere decir trabajar. Desplegar la capacidad propia y característica de la persona como ser donante que aporta, puede realizarse a través del trabajo. Por eso de acuerdo con lo que hemos expuesto del planteamiento de Polo al sentido subjetivo del trabajo[28] podemos llamarlo personal[29].

3. *La oferta antecede a la demanda.* Cuestión que entendemos decisiva, importante y casi revolucionaria porque implica un cambio de óptica del empresario[30] porque entonces el empresario ha de emprender para aportar de un modo nuevo y personal. "El empresario es trabajador en virtud de su carácter personal y no por ser un simple hombre de negocios; y si emprende es porque es persona, porque ve en ello un modo de aportar y no sólo de ganar o

[27] POLO, L., "El Hombre en la empresa: trabajo y retribución", *Cuadernos extensión* Santiago de Chile, Universidad de los Andes 1, 1991, p. 28. Obtenido online diciembre de 2015: http://www.leonardoPOLO.net/revista/mp12.htm#Poder

[28] Esto implica que conviene que sobre los demás parámetros objetivos que siguen siendo sin embargo componentes ineludibles de todo trabajo remunerado, el sentido personal o subjetivo es el que tiene que prevalecer.

[29] Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", p. 29

[30] Si la actividad del empresario se ha de ceñir, recortar y encoger a trabajar con una demanda asegura y garantida, en verdad su actividad no tiene sentido.

de buscar beneficios. (…), un hombre que trabaja no para aportar sino para otra cosa. En rigor no trabaja como persona"[31].

4. *La libertad personal implica iniciativa manifestativa*. Como la libertad va abriéndose paso a través de la esencia del hombre, como la libertad personal es íntima y trascendental, así es como el ser humano puede atravesar sus acciones desde su intimidad; así es como las actualice, y como su intimidad no es solamente libertad sino que su ser más íntimo es *además* o coexistir, es conocimiento y es finalmente amor en apertura, esto es lo que explica por qué en la persona siempre hay una pugna para que la iniciativa y el emprendimiento puedan tener lugar en vez de encontrarse con entornos intervenidos o estructuras planificadas. La iniciativa significa aportación, novedad, esto es, la fuerza de la inclinación del hombre y capacidad de convocatoria. Los empresarios que tienen auténtico espíritu emprendedor son capaces de mirar el futuro y realizar ofertas que lo transformen, que impliquen cambios a mejor en la sociedad y hacer que la demanda corra detrás de sus ofertas (de aquello que ofrecen). Así es como es posible obtener resultado a mediano y largo plazo. Claramente esto depende del talante de los empresarios, pues aquellos que son mediocres y que cedan la iniciativa a las tendencias del mercado acabarán por un derrotero sin rumbo fijo, destinado al fracaso. Los empresarios que corren tras la demanda en el corto plazo es posible que logren algunos éxitos, pero pronto esas fórmulas se agotan o son copiadas. Por lo tanto, el camino es posible, no está exento de riesgos, nunca lo ha estado el camino de una empresa. Son caminos de emprendimiento, de novedad, no hay fórmulas mágicas, no hay modelos a copiar, ni estereotipos. Hay personas que pueden plantearse empresas que se diferencian de las demás, que son adaptativas, que funcionan a la medida de las personas por tanto son libres, innovadoras, éticas, crecen, están integradas en servicio a la sociedad. A medida que se humanizan y personalizan las personas que en ellas trabajan esas empresas se desarrollan en forma genuina.

CUARTA PARTE

El método y el tema de la Teoría de la Empresa. En el último capítulo hemos podido exponer una propuesta de *método* y *tema* de la Teoría de la Empresa que engarza con una parte de la teoría de las obras humanas que consideramos a la altura de lo que hemos podido estudiar del autor. El *método reunitivo* para estudiar las realidades humanas es el que se muestra adecuado para la realidad de la empresa, en particular al entenderlas como sistemas abiertos libres. Además, si tratamos sobre empresas de hombres libres, la razón práctica política vale para la organización del trabajo. Hemos distinguido entre trabajo subjetivo y objetivo. Por tanto, el gran desafío del empresario es

[31] *Ibíd.*, p. 30

vincular las actividades productivas despóticas con las actividades políticas libres. *La temática de la teoría de la Empresa* puede explicarse dualizando en primer lugar los Tipos de cargos personales (que incluirán otra dualización entre los Directivos, Empresarios y staff y los Colaboradores y de línea) y los Tipos de acciones humanas que se podrán tratar estudiando la Acción Política que incluye: el Poder Directivo o acción de gobierno, según sus componentes que pueden ser inmateriales (Saber: Fin y medios y Motivos) y sensibles (lenguaje de la orden y el ejemplo) y según sus destinatarios en los que podremos observar que el Gobierno sobre sí y gobierno a los demás y junto al Poder Directivo o acción de gobierno la dualidad se completa con la comunicación y el diálogo. La dualidad de la Acción Política se completa con la Acción Productiva en la que podremos estudiar aquellas acciones de transformación y los productos elaborados.

Los productos elaborados los desarrollaremos en el punto sobre la *Teoría de las obras humanas* y sus dualidades. El nexo de las *obras humanas* es la acción productiva humana, la cual se dualiza, como se ha dicho, con el lenguaje. En efecto, los plexos de las obras humanas los producen los hombres, de modo que el trabajo en equipo depende de la comunicación entre ellos. A su vez, la acción productiva dualiza a lo hecho o elaborado, los productos humanos. Por tanto, hay que decir que la teoría de las obras humanas admite una dualidad. Esto significa que los productos elaborados pueden ser de dos tipos: Los superiores que son los que más se pueden compartir. Estos productos tienden a segregarse del uso comercial. A éstos los llamamos 'arte' o 'bellas artes', y son estudiados por la Teoría del arte o Estética. Entre estos encontramos los que subordinan el producto al lenguaje son superiores e incluyen: cine, literatura y música y los inferiores que son los que subordinan el lenguaje al producto: pintura, arquitectura y escultura. Evidentemente de todas las obras de arte se pueden hacer copias en serie y comercializarlas, pero en este caso ya no se trata de obras de arte, sino de productos comerciales. El arte es dual con el lenguaje y éste con la ética (no se debe separar la belleza de la verdad y del bien). Los productos elaborados inferiores, son los que menos se pueden compartir. Se trata de los productos de uso comercial. Éstos son estudiados por la Economía. La economía es dual con la empresa. Sin empresa no hay economía. Cada una de ellas tiene conectivos distintos. La empresa, la acción de gobierno y la comunicación. La economía, la acción transformadora y el dinero. Estos productos elaborados inferiores se pueden presentar como una dualidad que se plantea entre la Producción y los beneficios del producto. La Producción cuya dualidad es la que estrictamente Polo vincula con la economía y se presenta como una nueva dualidad formada por La asignación de recursos y la Formación de precios. Y la producción se dualiza con los beneficios del producto que pueden a su vez dualizarse entre aquellos beneficios del producto que son superiores y que refieren al servicio al cliente y los beneficios vinculados al capital ganado, al dinero que es entendido como trabajo en potencia.

Estos temas sugeridos para la Teoría de la empresa tienen una comprensión muy diversa según el sustrato antropológico desde donde se las estudie. En una empresa centrada en la eficiencia y la productividad, toda la información está en la cadena de producción o de suministros o de gestión y, por lo tanto, es muy poco probable que haya innovación de los operarios o empleados, el mando, la formación de los empleados, el control tienen características muy ligadas al objetivo en el que centran la empresa: productividad y eficiencia por sobre la persona misma. Por el contrario, en una empresa centrada en las personas, lo que se espera es que innove el trabajador. Por lo tanto, si el directivo o empresario no fomenta esto es un mal directivo empresario, y su empresa no será ni sostenible ni competitiva. Este es el gran reto para el empresario al encarar su tarea con un conocimiento y una formación integral de la persona, para gobernarlas desde las virtudes y hábitos personales, gobernar la empresa basándose en la confianza y en la comunicación dialógica veraz y afrontar los desafíos actuales desde la perspectiva humana y personal. Vemos con claridad que no es una tarea de corto plazo, sino fruto de un trabajo sostenido. Sólo se pretende hacer un aporte, que –tal vez– pueda ser compartido por otros. No se intenta dar la receta única, más aún estamos convencidos que no hay un solo camino, se hace un planteamiento una sugerencia que plantea muchos temas a profundizar.

Temas que han quedado, entre otros, para seguir trabajando

1. *Vinculados a la universidad*. Entre ellos se podría hacer un aporte más concreto de Polo a lo que ya se estudia sobre autores que han escrito investigado temas sobre la universidad. También podrían agregarse algunos nuevos autores que están trabajando en una línea interesante y que podrían engarzar muy bien con los enfoques de Polo. Trabajar más a fondo las cuestiones vinculadas a la investigación en las universidades latinoamericanas, asunto bastante complejo por las características de las universidades en los países emergentes. También la importancia de la transmisión *ad intra* y *ad extra* que lleva a cabo la universidad como una tarea en la que todos estén involucrados.

2. Relacionados con la Teoría de la Empresa y la Facultad de Empresariales. En primer término y como primer objetivo, plantear una tarea concreta de transmisión de estos aportes de Polo a la comunidad universitaria en la que actualmente estamos, con el objetivo de iniciar la formación de los docentes en estas cuestiones. Plantear en la Facultad que se pueda estudiar la propuesta que se sugiere para la Teoría de la Empresa para discusión entre los docentes, quizás a través de un Congreso o Simposios de Estudio.

3. *Referentes a los autores del management*. Los vistos merecerían un estudio más profundo y un diálogo con Polo de mayor extensión. También nos parece que efectivamente podríamos hacer un aporte a lo que Hamel y su equipo están planteando que necesitan sobre la argumentación antropológica, porque entendemos que podría estar muy ajustada a sus avances. Habría que

articularlo y trabajarlo adecuadamente. También ha quedado inexplorado todo lo relacionado con la *economía* porque decidimos acotar el objeto de estudio. Y finalmente comenzar a trabajar sobre las dualidades temáticas planteadas con más extensión y hondura, sabiendo que siempre pueden surgir nuevas dualidades a estudiar.

* * *

Que hayan quedado caminos abiertos responde a lo que Polo repetía que debía ser el fin de las tesis: abrir y no cerrar cuestiones. Sin embargo, el trabajo realizado ha aportado lo suficiente y hemos podido aprender mucho. El trabajo por hacer vida estas enseñanzas será tarea de largo alcance, aunque trabajosa, esperanzada y alegre, porque desearíamos proseguir nuestro trabajo como docentes universitarios investigadores.

Anexos

1. CUADRO METÓDICO TEMÁTICO DE LA TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

Fe sobrenatural	•Teología sobrenatural
Entendimiento agente	•Teología pluripersonal
Hábito de sabiduría	•Antropología trascendental
Hábito de los primeres principios	•Metafísica (Teología natural, Ontología, Tratado de la creación)
Hábito de sindéresis	•Ética, estudio de la voluntad, teoría del conocimiento, antropología racional, psicología
Hábito de prudencia	•Humanidades (Educación, Derecho, Política, História, Literatura, Economía, etc.)
Hábito de los axiomas lógicos	•Lógica, Matemática
Hábito de ciencia	•Filosofía de la naturaleza
Hábitos generalizantes	•Ciencias positivas (medicina, biolog+ia, farmacia, ingeniería, arquitectura, etc.)
Hábito de arte	•Trabajos prácticos

SELLÉS, J.F., (2006), *Antropología para inconformes*. 3era Edición, Edit. Rialp, España. Anexo

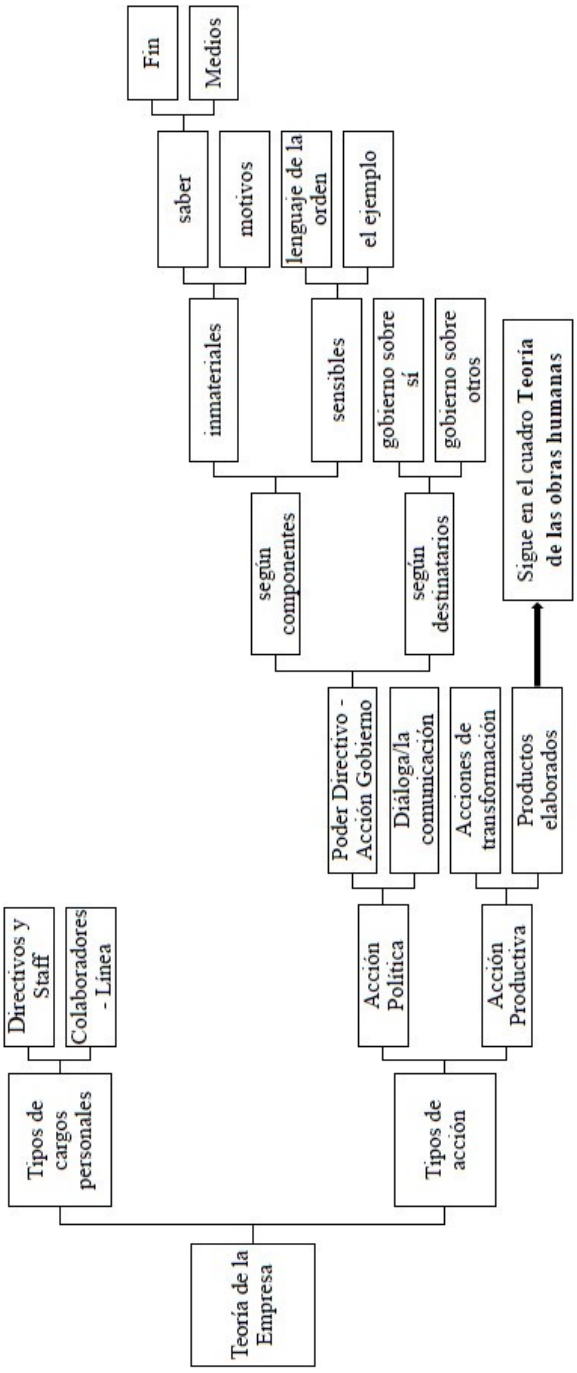
2. La Evolución de las Escuelas de Estrategia

Minztberg describe su visión del desarrollo del "Safari" y el descubrimiento del animal que reflejaría la situación óptima de la visión de la empresa y su estrategia. El planteamiento es peculiar, sostiene que el animal con el que uno se tope "cada empresa" refleja más o menos complejidad y describe cómo ha sido su proceso de evolución. Habla en el safari de una araña, esa figura solitaria que diseña su tela con tanta meticulosidad, lo bastante fuerte como para aprovechar sus capacidades distintivas. Luego indica que cerca de ella había una ardilla que reunía y organizaba sus recursos preparándose para los meses siguientes. Un búfalo no le prestaba atención, sentado muy satisfecho en su puesto cuidadosamente escogido. ¿Qué podía perturbarlo? Un lobo solitario pensó que él podía. ¿Para qué competir con los leones por las gacelas cuando podía tener a un búfalo entero para él? ¿Riesgoso? La lechuza sentada en el árbol pensó que sí y lo llevó todo para adentro. Pero, ¿estaba en lo cierto? Tal vez sólo creaba su propio mundo de fantasía. Al avanzar, vimos toda una tropa de monos, saltando entre los árboles. Jugaban y se adaptaban, respondiendo a lo que recogían los demás. Mientras tanto, los leones observaban a las gacelas, y escogían a la que tratarían de atrapar. Algunos de los leones más jóvenes también parecían mirarse unos a otros, preguntándose quién lograría comer primero. El pavo real no era consciente de esto. Le importaba verse hermoso. Nunca cambia. El avestruz, tampoco cambio, no quiere mirar en absoluto, y mucho menos mirarse a sí misma. Una conducta muy peligrosa en el territorio salvaje del *management* estratégico. Finalmente, ¿alcanzó a ver a los camaleones corriendo por el lugar? Parecen cambiar mucho, pero en realidad uno debe preguntarse si terminan siendo tan diferentes[1]. El autor plantea una nueva estrategia totalizante que no acabe de dar respuestas como sucedió en sus publicaciones anteriores[2].

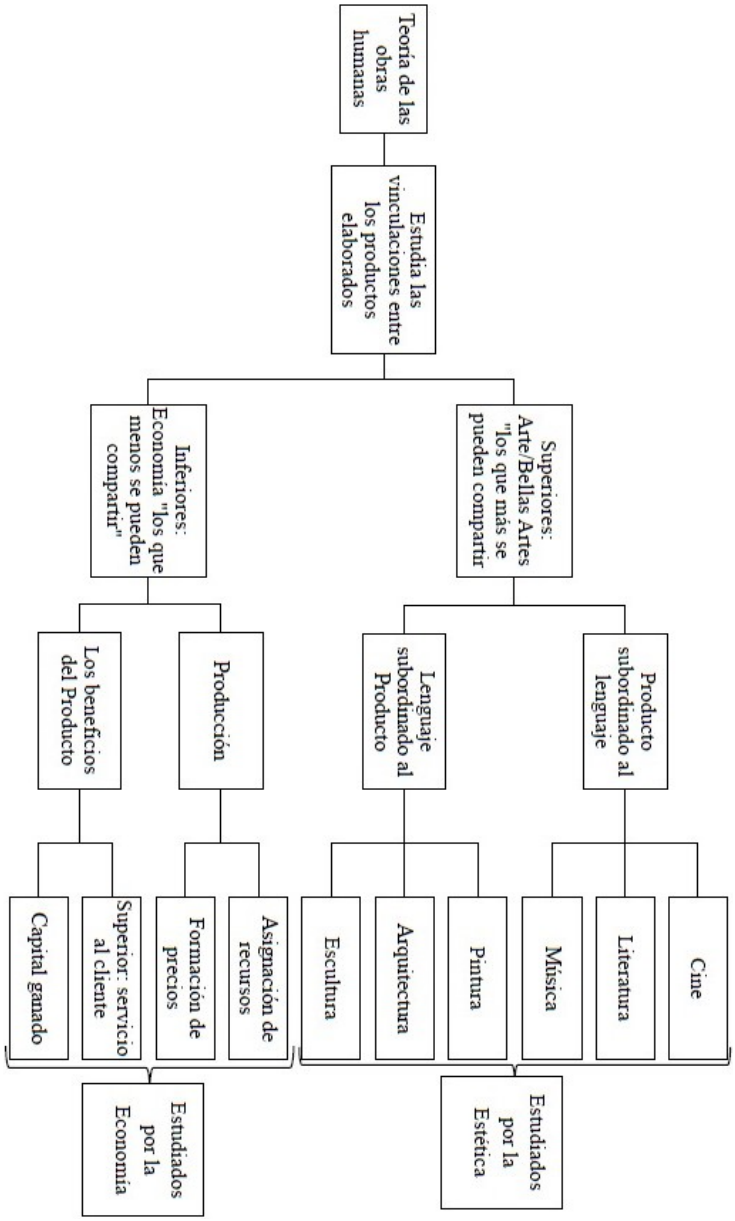
[1] Mintzberg, H., S*afari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico,* Granica, Argentina, 2008, p. 445. Obtenido online diciembre de 2015: https://es.scribd.com/document/95826294/Mintzberg-H-Safari-a-la-estrategia-PDF

[2] *Ibíd*, pp. 446-447.

3. TEORÍA DE LA EMPRESA



4. TEORÍA DE LAS OBRAS HUMANAS



Ambos cuadros se han tomado y adaptado del Esquema sobre las dualidades en las ciencias humanas. SELLÉS, J.F. Cfr. http://www.leonardopolo.net/docs/Cuadro.pdf

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA DE LEONARDO POLO

EDICIÓN DE OBRAS COMPLETAS

SERIE A

1. Evidencia y realidad en Descartes (2015).
2. El acceso al ser (2015).
3. El Ser I: La existencia extramental (2015).
4. Curso de teoría del conocimiento, I (2015).
5. Curso de teoría del conocimiento, II (2016).
6. Curso de teoría del conocimiento, III (2016).
7. No publicado.
8. Hegel y el posthegelianismo (2015).
9. No publicado.
10. Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo. Presente y futuro del hombre. (2016).
11. No publicado.
12. Introducción a la Filosofía (2015).
13. La persona humana y su crecimiento. La originalidad de la concepción cristiana de la existencia (2015).
14. No publicado.
15. La antropología trascendental (2016).
16. No publicado.
17. No publicado.
18. No publicado.
19. No publicado.
20. El conocimiento del universo físico (2015).
21. No publicado.
22. Lecciones de psicología general (2015).
23. La esencia del hombre (2015).
24. Estudios de filosofía moderna y contemporánea (2015).
25. Filosofía y Economía (2015).
26. No publicado.
27. Epistemología, creación y divinidad (2015).

LIBROS EN OTRAS EDICIONES

— *El acceso al ser*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1964.
— *El ser I. La existencia extramental*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1966.
— *Curso de teoría del conocimiento*, Vol. I, Eunsa, Pamplona, 1984.
— *Curso de teoría del conocimiento*, Vol. II, Eunsa, Pamplona, 1985.
— *Introducción a la filosofía*, Eunsa, Pamplona, 1995.
— *Presente y futuro del hombre*, Rialp, Madrid, 1995.
— *La persona humana y su crecimiento*, Eunsa, Pamplona, 1996.
— *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1996.
— *Evidencia y realidad en Descartes*, 2ª ed., Eunsa, Pamplona, 1996.
—*Antropología de la acción directiva,* Coautor con C. Llano, Unión Editorial, Madrid, 1997.
— *Nominalismo, idealismo y realismo*, Eunsa, Pamplona, 1997.
— *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Aedos, Madrid, 1997.
— *Antropología trascendental I. La persona humana*, Eunsa, Pamplona, 1999.
— *Curso de teoría del conocimiento*, 2ªed., vol. III, Eunsa, Pamplona, 1999.
— *Hegel y el posthegelianismo*, Eunsa, Pamplona, 1999.
— *Antropología trascendental II. La esencia del hombre*, Eunsa, Pamplona, 2003.
— *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, 5ª ed., Rialp, Madrid, 2003.
— *El yo*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.
— *Curso de teoría del conocimiento*, vol. IV, Eunsa, Pamplona, 2004.
— *El conocimiento racional de la realidad*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.
— *Lo radical y la libertad*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.
— *Nietzsche como pensador de dualidades*, Eunsa, Pamplona, 2005.
— *Ayudar a crecer. Cuestiones filosóficas de la educación*, Eunsa, Pamplona, 2006.
— *La esencia humana*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2006.
—*Las organizaciones primarias y las empresas*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2007, Primera sección 120 pp., y Segunda sección 152 pp..
— *Persona y libertad*, Eunsa, Pamplona, 2007.
— *El hombre en la historia*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2008.
— *Introducción a Hegel*, Eunsa, Pamplona, 2010.
— *La esencia del hombre*, Eunsa, Pamplona, 2011.
— *Filosofía y economía*, Eunsa, Pamplona, 2012.

OPÚSCULOS

— *El optimismo ante la vida*, Colegio Salcantay, Lima, 1991, pp. 13.
— *El profesor universitario*, Universidad de Piura, Piura, 2ª ed., 1996, pp. 48.

CAPÍTULOS EN LIBROS

—"La crisis de la universidad", en VV. AA. *Universidad en crisis*, Prensa española, Sevilla, 1969, pp. 3-26.

—"Las organizaciones primarias y la empresa". VV. AA., *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*, Madrid, Banco de Bilbao, 1982, pp. 89-136.
—"Ser y comunicación". En, YARCE, J. (ed.), *Filosofía de la comunicación*, Eunsa, Pamplona, 1986, pp. 61-75.
—"Tener y dar". En, FERNÁNDEZ, F. (coord.), *Estudios sobre la encíclica "Laborem exercens"*, BAC, Madrid, 1987, pp. 201-30.
—"Conocimiento y trabajo". En VV. AA., II *Reunión internacional "La empresa y el trabajo en la sociedad del conocimiento"*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1987, pp. 45-8.
—"La teología de la liberación y el futuro de América". En, VV. AA., *Estudios en homenaje al doctor Vicente Rodríguez Casado*, Asociación La Rábida, Madrid, 1988, pp. 235-82.
—"Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad". En, GILDER-LLANO- PÉREZ LÓPEZ-POLO, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1990, pp. 75-143.
—"La 'sollicitudo rei socialis': una encíclica sobre la situación actual de la humanidad". En, FERNÁNDEZ, F. (coord.), *Estudios sobre la encíclica "sollicitudo rei socialis"*, Unión editorial, Madrid, 1990, pp. 63-119.
—"La coexistencia del hombre". En, ALVIRA, R. (ed.), *El hombre: inmanencia y trascendencia*, Universidad de Navarra, Pamplona, vol. I, 1991, pp. 33-48.
—"Universidad y sociedad". En, VV. AA., *José María Escrivá de Balaguer y la universidad*, Eunsa, Pamplona, 1993, pp. 187-96.
—"Discurso del Dr. Leonardo Polo". En, VV. AA., *Discursos pronunciados en la investidura del grado de doctor honoris causa*, Universidad de Piura, Piura, 1994, pp. 39-44.
—"Mi encuentro con La Rábida". En, FERNÁNDEZ, F. (coord.), *El espíritu de La Rábida*, Unión Editorial, Madrid, 1995, pp. 760-2.
—"El hombre como hijo", En JUAN CRUZ CRUZ (ed.) *Metafísica de la familia*, Eunsa, Pamplona, 1995, pp. 317-25.
—"La figura científica de Juan Antonio Pérez López". En: VV. AA., *Discursos en el acto académico homenaje en memoria del profesor Juan Antonio Pérez López*, Universidad de Piura, Piura, 199, pp. 58.
—"Planteamiento de la antropología trascendental". En: FALGUERAS-GARCÍA GONZÁLEZ (coords.), *Antropología y trascendencia*, Universidad de Málaga, Málaga, 2008, pp. 9-29.
—"La esencia del hombre". En FALGUERAS-GARCÍA GONZÁLEZ (coords.), *Antropología y trascendencia*, Universidad de Málaga, Málaga, 2008, pp. 31-50.

CUADERNOS Y ARTÍCULOS EN REVISTAS

—*La voluntad y sus actos*, I, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, n° 50, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1958.
—*La voluntad y sus actos*, II, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, n° 60, Pamplon, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1958.

—"Notre situation culturelle et la philosophie", *La Table Ronde*, París, 1966, n° 226, pp. 27.
—"L'université a la recherche d'elle-même: le rôle de l'université", *La Table Ronde*, París, 1966, n° 227, pp. 84-6.
—"Religion et mentalité scientiphique", *La Table Ronde*, París, 1967, n° 228, pp. 89-91.
—"Conciencia de crisis en la cultura contemporánea", *Palabra*, Madrid, 1967, n° 21, pp. 27-32.
—"La originalidad de la concepción cristiana de la existencia", *Palabra*, Madrid, 1970, n° 54, pp. 17-24.
—"La libertad posible", *Nuestro Tiempo*, Pamplona, 1973, n° 234, pp. 54-70.
—"La filosofía en nuestra situación", *Nuestro Tiempo*, Pamplona, 1978, n° 289-90, pp. 5-38.
—"El hombre en nuestra situación", *Nuestro Tiempo*, 1979, n° 295, pp. 21-50.
—"¿Para qué filosofía hoy? Las XVIII Reuniones filosóficas de la Universidad de Navarra", *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1981, n° 14-2, pp. 189-95.
—"El hombre, un ser que resuelve problemas", *Atlántida*, Madrid, 1990, n° 2, pp. 37-45.
—"El hombre en la empresa: trabajo y retribución", *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 1990, n° 32, pp. 27-35.
—"La coexistencia del hombre", *El hombre: inmanencia y trascendencia*, Actas de las XXV Reuniones Filosóficas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1991, vol. 1, pp. 33-47.
—"La ética y las virtudes". Entrevista de Patricia Pintado Mascareño a Leonardo Polo, en Revista Atlántida, Madrid, 1993, nº 14, 82, 80-92. On line 20/03/2013.
—"La radicalidad de la persona", *Thémata*, Sevilla, 1994, n° 12, pp. 209-24.
—"La empresa es de todos", *Capital, negocios y mundo*, Santiago de Chile, 1998, Año 3.
—"La esperanza", *Scripta Theologica*, Pamplona, 1998, n° 30-1, pp. 157-64.
—"La institución universitaria", *El profesor universitario*, ADEU, Piura, 1998, n° 37.
—"Universidad y sociedad", *La capellanía informa*, Piura, 1998, nº 102.
—"La amistad en Aristóteles", *Anuario Filosófico*, n° 32/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999, pp. 477-85.
—"La cibernética como lógica de la vida", *Studia Poliana*, Pamplona, 2002, n° 4, pp. 9-17.
—*La libertad trascendental*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 178, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.
—*Lo radical y la libertad*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 179, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.
—"La diferencia entre el hombre y el animal", *Miscelánea Poliana,* Málaga, 2005, n° 4, pp. 1-8.
—"Planteamiento de la antropología trascendental". *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2005, n° 4, pp. 8-24.
— "La persona humana como ser cognoscente", *Studia Poliana*, Pamplona, 2006, n° 8, pp. 53-72.

—"Un punto de partida para el planteamiento del tema de la existencia humana", *Studia Poliana*, Pamplona, 2006, n° 8, pp. 53-72.
—"Discurso del Dr. Leonardo Polo, con motivo de su investidura como doctor honoris causa", *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2007, n° 12, pp. 1-3.
—"El poder empresarial", Reproducido en *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2007, n° 12, pp. 6-8.
—"Mi encuentro con La Rábida", *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2007, n° 12, pp. 8-9.
—"La figura científica de Juan Antonio Pérez López", *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2009, n° 24, pp. 13-6.
—"Palabras de agradecimiento, con motivo de la imposición de la cruz de Carlos III del Gobierno de Navarra", *Studia Poliana*, Pamplona, 2009, n° 11, pp. 224-6.
—"Tres dimensiones de la antropología", *Studia Poliana*, Pamplona, 2011, n° 13, pp. 15-29.
—"Dios y la infinitud de la intelección", *Studia Poliana*, Pamplona, 2012, n° 14, pp. 13-20.
—"Sobre las cuatro dimensiones del abandono del límite mental", *Miscelánea Poliana*, Málaga, 2012, n° 38, pp. 2-14.

PRÓLOGOS

PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones.* Rialp, Madrid, 1991, pp. 13-5.

ENTREVISTAS

—"Filosofar hoy", Entrevista de Juan Cruz Cruz a L. Polo. *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1992, n° 25-1, pp. 27-51.
—"La ética y las virtudes del empresario", Entrevista de Patricia Pintado Mascareño a L. Polo, en *Atlántida*, Madrid, 1993, n° 14, pp. 80-92.
—"Revolución es sustituir una clase dirigente por otra", Entrevista de Federico Prieto a L. Polo, *Semana*, Piura, 1993, sep, pp. 26-9.
—"El problema de esta sociedad es que se miente mucho, se miente casi siempre, y hay mucho miedo al futuro", Entrevista de Jesús Iribarren a L. Polo*. Diario de Navarra*, Pamplona, diciembre, 1996.
—"La filosofía de Polo, una de las mayores empresas intelectuales del siglo XX", Entrevista a L. Polo. *Redacción*, Pamplona, 1997, Enero, pp. 25.
—"Un tomista rebelde y continuador", Entrevista de Gustavo Cataldo a L. Polo. *El Mercurio, Artes y letras*, Santiago de Chile, 1997, Dic., pp. 10-1.
—"Leonardo Polo. Un filósofo insatisfecho", Entrevista de Carlos Enrique Beck a L. Polo. *Amigos*, Piura, 1998, Sep., pp. 20-1.
—"La investigación como fundamento de la enseñanza", Conversaciones mantenidas con Rubén Díaz y José Ignacio Murillo. En NAVARRO, F. J., *Facultad de Filosofía y Letras*, 50 años. Eunsa, Pamplona, 2006, pp. 32-7.

—"La distinción entre la antropología y la metafísica", Conversaciones con Leonardo Polo de Hernán Salcedo, Jorge Mario Posada y Juan Fernando Sellés. VV.AA., *Studia Poliana,* Pamplona, n° 13, 2011, pp. 105-17.

INÉDITOS

—"Supuestos básicos para enfocar los problemas de la universidad", en archivo Universidad de Navarra, 1968.
—"La docencia en las escuelas universitarias de enfermería. Actitudes del enfermo", Conferencia dictada en la escuela de Enfermería de la Universidad de Navarra, 1980.
—"La razón práctica", Bogotá, Septiembre, 1989.
—"Ciencia y sociedad", Bogotá, 1989.
—"Acción y contemplación", Conferencia a profesores de la Universidad de Piura, 1990.
—"Ética socrática y moral cristiana", en archivo Universidad de Navarra, 1994.
—"Conferencia sobre la Universidad de Navarra", sin fecha exacta, curso 1996/97, en archivo Universidad de Navarra, 1996-97.
—"Conversaciones con Leonardo Polo en Torreblanca", Colombia, 1997.
—"Las virtudes morales", Conferencia a profesores del Programa de Alta Dirección (PAD) de la Univiversidad de Piura, Lima, 1998.
— "Antropología" (Documento de trabajo. Exposición hecha por el autor en el Seminario de Antropología organizado por el PAD (Programa de Alta Dirección) para los participantes a los Programas. Editado por Pablo Ferreiro, Universidad de Piura, Lima, 1985.
— "Cuestiones de filosofía de la educación", Pro manuscripto, pp. 96.

BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA

POLIANA:

ALTAREJOS, F., "Finalidad y libertad en educación", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 333-45.
CASTILLO, G., "La unidad de la vida humana (Aristóteles y Polo)". *Anuario Filosófico*, Pamplona, 1996, pp. 415-26.
—"La actividad vital humana temporal", Cuadernos de *Anuario Filosófico*, Serie Universitaria, nº 139, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2001.
—*La actividad vital humana temporal*. Universidad de Navarra, Pamplona, 2001, pp. 92.
—"El incremento de la filosofía sobre lo temporal y lo intemporal", *Studia Poliana*, n° 5, pp. 103-22.

—"El crecimiento de la vida humana. La temporalidad y el futuro en la antropología poliana", IEFLP, Málaga, 2003, pp. 11-21.
—"Planteamiento poliano de la constitución y desarrollo de la vida humana". *Studia Poliana*, 2009, n° 11, pp. 7-20.
—Prólogo a *La esencia del hombre*, Obras completas, Serie A, vol. 23, Eunsa, Pamplona, 2015.
CERDA-GUARDIA-GUERRERO, "El retorno al trabajo como guía para el desarrollo humano". *Miscelánea Poliana*, 2009, n° 26, pp. 6-19.
COLLADO, S., *Noción de hábito en la teoría del conocimiento de Polo*, Eunsa, Pamplona, 2000.
CORAZÓN, R., *Fundamentos para una filosofía del trabajo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 72, Pamplona, 1999.
—"Sobre la esencia humana. Algunas consideraciones sobre *Antropología trascendental II. La esencia de la persona humana* de Leonardo Polo". *Studia Poliana*, 2004, pp n° 6,. 211-23.
—"El trabajo, vocación inicial del hombre", *Miscelánea Poliana*, 2006, n° 9, pp. 3-15.
—"La ciencia como ética", *Miscelánea Poliana*, 2007, n° 11, pp. 4-11.
—*El pensamiento de Leonardo Polo*, Rialp, Madrid, 2011, pp. 288.
CORAZÓN, R., GARCÍA, J.A., HAYA, F., PADIAL, J.J., SELLÉS, J.F., *La antropología trascendental de Leonardo Polo.* II Conversaciones, Aedos, Madrid, 2009.
DE GARAY, J., "El sentido de los trascendentales", *Anuario Filosófico*, 1996, XXIX/2, pp. 573-586.
ENGONGA, I. J. (2003), *Antropología del trabajo según Leonardo Polo*, Dir. J. F. Sellés. Universidad de Navarra: Memoria de Licenciatura. Pamplona, 2003.
ESQUER, H., *El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 2000.
FALGUERAS SORAUREN, I., *La res cogitans en Espinosa*, Eunsa, Pamplona, 1976, pp. 14-5.
—"Leonardo Polo ante la filosofía clásica y moderna" en FALGUERAS, GARCÍA GONZÁLEZ, YEPES: *El pensamiento de Leonardo Polo*. Cuadernos del Anuario filosófico, nº 11, Universidad de Navarra, Pamplona, 1994.
—*Esbozo de una filosofía trascendental* (I), Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 36, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.
—*Hombre y destino*, Eunsa, Pamplona, 1998.
—"Poliano/Polista", *Studia Poliana*, 2000, n° 2, pp. 195.
—De la razón a la fe por la senda de Agustín de Hipona, Eunsa, Pamplona, 2000.
—"Realismo trascendental", *Futurizar el presente*, ed. cit., 2003, pp. 36-92.
—"Leonardo Polo, maestro", *Studia Poliana*, 2006, nº 8.
— "Aclaraciones sobre y desde el dar". *Miscelánea Poliana*, 2006*,* n° 9, pp. 31-57.
—"La teoría del capital humano: origen y evolución", Instituto de análisis económico y empresarial, Temas Actuales de Economía. Capital Humano, vol. 2, Andalucía, 2008, pp. 3-27. Online, 22 de enero de 2015.

—"Leonardo Polo, investigador de la verdad", conferencia en Acto Académico *In Memoriam*, 20 de mayo de 2013, publicada en *Leonardo Polo 1926-2013*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2013, pp. 46.

FALGUERAS SORAUREN, I. y FALGUERAS SALINAS, I. (2015), "Man as dualizing being. The remote foundations of economics activity", en *Journal of Polian Studies*, 2015, Vol. 2.

—"La posible ayuda de la Filosofía a la Economía", en *Filosofía y Economía*, Vol. 4, Número 1, UBA, Buenos Aires, 2015, pp. 48.

FERRER, U., "Temporalidad y esencia de la persona". *Studia Poliana*, 2010*,* n° 12, pp. 105-16.

FRANQUET, M. J., "Semblanza bio-bibliográfica", *Anuario Filosófico*, n° 25, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 15-25.

—"Trayectoria intelectual de Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, n° 29, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.

GARCÍA GONZÁLEZ, J. A., "Sobre el realismo de Leonardo Polo", *Philosophica*, 1992, pp. 255-63.

—"El abandono del límite y el conocimiento", en FALGUERAS, I. / GARCÍA, J. A. / YEPES, R., *El pensamiento de Leonardo Polo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, n. 11, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1994, pp. 27-60.

—*Principio sin continuación. Escritos sobre la metafísica de Leonardo Polo*. Colección Estudios y Ensayos, nº 25. Universidad de Málaga, Málaga, 1998.

—"Nociones básicas de la filosofía en el pensamiento de Leonardo Polo", *Futurizar el presente*, Universidad de Málaga, Málaga, 2003, pp. 131-43.

—*Escritos en memoria de Leonardo Polo*, v. I: Ser y conocer; v. II: Persona y acción, Cuadernos de Pensamiento español, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.

—"La antropología trascendental de Leonardo Polo: exposición de la riqueza del ser personal (I. La riqueza de la persona humana y su valor añadido)". *Miscelánea Poliana*, 2008, n° 17, pp. 19-25.

—*Y además. Escritos sobre la antropología trascendental de Leonardo Polo*, Delta, San Sebastián, 2008.

—"La metafísica de Leonardo Polo". *Intus legere*, Viña del Mar, Chile, 2010, nº 4, pp. 75-90.

—"La metafísica y el ser personal", *Metafísica y persona,* Málaga, 2010, n° 4, pp. 41-59.

—*El conocimiento de lo físico según Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario Filosófico, Serie de Pensamiento Español, nº 45, Universidad de Navarra, Pamplona, 2011.

—"El conocimiento del universo: la metafísica junto a la ciencia"*,* en GARCÍA GONZÁLEZ, J. A. (ed.), *El conocimiento de lo físico según Leonardo Polo*. Cuadernos del Anuario Filosófico, serie de pensamiento español, nº 45, Servicio de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2011, pp. 33-45.

—*Allende el límite. Escritos sobre el abandono del límite mental propuesto por Leonardo Polo*, Monografía nº 5 de *Miscelánea poliana,* y el IEFLP, Bubok, Madrid, 2011.

—"El conocimiento de Dios y la comprensión del hombre. La rectificación poliana de la filosofía moderna: la ampliación de la metafísica con la antropología trascendental" en GONZÁLEZ, A.L.-GONZÁLEZ GINOCCHIO, D. (eds.): *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario filosófico, serie de pensamiento español, nº 47, Universidad de Navarra, Pamplona, 2011, pp. 137-49.

—"Leonardo Polo: la metafísica como distinción de los primeros principios", en MURILLO, I. (ed.): *La filosofía primera,* Diálogo Filosófico, Madrid, 2012, pp. 547-52.

—"El testigo de don Leonardo Polo", Conferencia pronunciada el 20 de mayo de 2013 en el Acto Académico *In Memoriam*, Universidad de Navarra, Pamplona, 2013.

—*Presente y libertad. Exposición de la filosofía sobre el límite mental de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario filosófico, nº 252, Universidad de Navarra, Pamplona, 2015.

GARCÍA KIHN, M. A., F*undamento antropológico del trabajo según Leonardo Polo*. Dir.: Juan Fernando Sellés. Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Tesis de maestría, Nov., Pamplona, 2011.

GAVITO, D., - VELÁZQUEZ, H., "El hombre como sistema libre en el pensamiento de Polo". *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 651-63.

GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., "Presentación", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 9.

—"Presentación", *Studia Poliana*, n° 1, 1999, pp. 7.

—Prólogo a POLO, L., *Nietzsche como pensador de dualidades*, Eunsa, Pamplona, 2005, pp. 13-33.

—"Leonardo Polo, maestro y universitario". Laudatio de Leonardo Polo que pronunció en el Acto de entrega de la Cruz de Carlos III el Noble, en el Gobierno de Navarra, 23.IV.2008, en *Studia Poliana*, 2009, n° 11, pp. 17-28.

GONZÁLEZ GINOCCHIO, D., *El acto de conocer. Antecedentes aristotélicos de Leonardo Polo*. Cuadernos del Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 183, Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.

HAYA, F., El método de la gnoseología II: introducción al tomo IV del Curso de teoría del conocimiento de Leonardo Polo, 2004, pp. 13-31.

MARTÍNEZ PRIEGO, C., "El conocimiento de la realidad psicológica: ¿existe una psicología epistemológicamente consistente?", en GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., GONZÁLEZ GINOCCHIO, D. (eds.): *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario filosófico, Serie de Pensamiento Español, nº 47. Universidad de Navarra, Pamplona, 2012, pp. 31-48.

MORENO URBANEJA, J. A., Crecimiento personal en la empresa actual. *Miscelánea Poliana*, 2006, n° 9, pp. 20-3.

MOSCOSO, A.I., *Una libertad creciente. La persona en la antropología trascendental de L. Polo*. Cuadernos de Pensamiento Español, nº 60, Universidad de Navarra, Pamplona, 2016.

MÚGICA, F., "El habitar y la técnica: Polo en diálogo con Marx", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 815-49.
—"El pensamiento social de Leonardo Polo", Presentación a POLO, L., *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1996, pp. 13-56.
—"In Memoriam Leonardo Polo (1926-2013)", *Anuario Filosófico*, n° 46/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2013, pp. 430.
MURILLO, J.I., "Distinguir lo mental de lo real", *Studia Poliana*, 1999, n° 1, pp. 59-82.
—"Cuerpo y persona: aportaciones de Polo al problema mente-cerebro", en GONZÁLEZ GARCÍA, A. L., GONZÁLEZ GINOCCHIO, D. (eds.): *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo*, Cuadernos del Anuario Filosófico, Serie de Pensamiento Español, nº 47, Universidad de Navarra, Pamplona, 2012, pp. 21-30.
NAVAL, C., "En torno a la sociabilidad humana en el pensamiento de Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 869-83.
PADIAL, J. J., *La antropología del tener según Leonardo Polo*. Cuadernos del Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 100, Universidad de Navarra, Pamplona, 2000.
PIÁ-TARAZONA, S., El hombre como ser dual. Estudio de las dualidades radicales según la 'Antropología trascendental' de Leonardo Polo, Eunsa, Pamplona, 2000.
—"Sobre el límite mental. En torno a El límite del pensamiento. La propuesta metódica de Leonardo Polo de Héctor Esquer Gallardo", *Studia Poliana*, 2001, n° 3, pp. 177-85.
PINTADO, P., "Sobre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo según Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 949-59.
POSADA, J.M., *La física de causas en Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 1996.
—"Trascender la presencia", *Studia Poliana*, 2000, n° 2, pp. 9-50.
RIAZA, C, "Crecimiento irrestricto y libertad en el pensamiento de Polo". *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 985-91.
RODRÍGUEZ SEDANO, A., "El trabajo como división de funciones", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 993-1001.
—"Coexistencia e intersubjetividad". *Studia Poliana*, n° 3, 2001, pp. 9-34.
—"La conexión de los tipos ideales sociales: Polo en diálogo con Weber", *Studia Poliana*, n° 7, 2005, pp. 89-118.
SANGUINETI, J. J., "Presencia y temporalidad: Aristóteles, Heidegger, Polo", *Studia Poliana*, 2001, n° 3, pp. 103-26.
—"Automovimiento y crecimiento como características de la vida según Leonardo Polo", *Studia Poliana*, 2009, n° 11, pp. 111-31.
—"Neurociencia y Antropología", n° 9. Obtenido online setiembre de 2016.
SELLÉS, J.F., "Los hábitos intelectuales según Leonardo Polo", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 1996, pp. 1017-36.
—*La persona humana*, vols. I-III, La Sabana, Bogotá, 1998.
—"La extensión de la axiomática según Polo", *Studia Poliana*, 2000, n° 2, pp. 72-113.

—*El conocer personal. Estudio del intelecto agente según Leonardo Polo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, n 163, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2003.
—"Estudio introductorio: en torno a la distinción real entre persona y el yo en el ser humano", en POLO, L., *El yo*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 170, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, pp. 13-38.
—Estudio introductorio. Los actos racionales que permiten conocer la realidad física", en POLO, L. *El conocimiento racional de la realidad*, Cuadernos de Anuario Filosófico, nº 169, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, pp. 15-44.
—"La libertad personal como acto de ser", *Revista de Filosofía*, 2004, n° 3, pp. 215-237.
—"Raíces antropológicas de la economía", en *Revista Empresa y Humanismo*, 2006, n° 2, pp. 159-200.
—"Apuntes para una antropología trascendental", *Estudios Filosóficos*, 2006, n° 55-158, pp. 5-25.
—*Antropología Filosófica, Contenido y método*, Eurograf, Pamplona, 2006.
—"Un descubrimiento trascendental: la antropología trascendental de Leonardo Polo", en: SELLÉS, J.F., (ed.) *Propuestas antropológicas del siglo XX* (II), Eunsa, Pamplona, 2007.
—"Convergencias y divergencias de las antropologías del s. XX", *Miscelanea Comillas*, 2007, n° 65/127, pp. 707-20.
—"Sobre la disparidad de las antropologías", *Espíritu*, 2007, LVI/136, pp. 281-91.
—"Persona y sociedad", *Miscelánea Poliana*, 2008, n° 17, pp. 58-70.
—"Claves del pensamiento de Leonardo Polo, en: CABALLERO, J. L. (ed.): *Ocho filósofos españoles contemporáneos*, Diálogo Filosófico, Sevilla, c. V, 2008, pp. 257-93.
—"La distinción entre la antropología y la ética", *Studia Poliana*, 2011, n° 13, pp. 119-153.
—Antropología para inconformes, Rialp, Madrid, 3ª ed., 2011.
—Prólogo a POLO, L., *Filosofía y Economía*, Eunsa, Pamplona, 2012, pp. 11-28.
—"Leonardo Polo", Enciclopedia Filosófica en red, 2013.
—*Los tres agentes de cambio de la sociedad civil, familia, universidad y empresa*, Eiunsa, Madrid, 2013.
—*Antropología de la intimidad*, Rialp, Madrid, 2013.
—"Descubrimientos filosóficos relevantes, según Leonardo Polo, para la filosofía", en *Estudios Filosóficos Polianos*, 2014, n° 1.
—"Entrevista en el PAD: Universidad y Empresa", 2014, Ago., online 8 de febrero de 2015.
—"Una breve semblanza del maestro y amigo", *Miscelánea Poliana*, 2015, nº 49. Obtenido online el 23 de enero de 2015.
—"Estudio de las tesis centrales de Millán-Puelles sobre la libertad", en *Naturaleza y Libertad*, 2015, n° 4.

—"Las dualidades en las ciencias humanas: Un intento de fundamentación, jerárquicamente ordenado, de los saberes humanísticos según Leonardo Polo", en MARTÍNEZ, M A., *El abandono del límite mental. Homenaje a Leonardo Polo*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 2015, pp. 153-76.
—"Sobre el carácter de la libertad y la economía en Antonio Millán Puelles", *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 2015, n° 61, pp. 103-33.
—*Teoría del conocimiento*, Manuales ISCR, Eunsa, Pamplona, 2016.
—"Profesor de personas. Las dificultades educativas radicales y una propuesta de solución", *Estudios sobre Educación*, n° 15. Obtenida online, en Junio de 2016.
SELLÉS, J.F., *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 101, Pamplona Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1999.
—*Modelos Antropológicos del Siglo XX,* Cuadernos de Anuario Filosófico, nº 166, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2003.
—*Tomás de Aquino, De Veritate, 24, El libre albedrío*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando Sellés. Cuadernos de Anuario Filosófico, nº. 165, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2003.
—Riesgos Actuales de la universidad, cómo librarse de ellos, Madrid, Eiunsa, Colección Tribuna Siglo XXI, 2010.
TORRES LÓPEZ, J.M., *Filosofía biológica de Polo*, Eunsa, Pamplona, 2016.
VANNEY, C., Principios reales y conocimiento matemático. La propuesta epistemológica de Leonardo Polo, Eunsa, Pamplona, 2008.
—"Ciencias y Filosofía. Un marco cognoscitivo para la investigación interdisciplinar", Conferencia dictada en el Congreso sobre Teoría del Conocimiento, Pamplona, 2016, Sep., pp. 15.
VARGAS, A., La crisis antropológica de Occidente y el crecimiento personal según Leonardo Polo, Tesis Doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, 2015.
VEGA, M., "El soporte cognoscitivo de la filosofía en la postmodernidad", *Anuario Filosófico*, n° 29/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 1061-75.
YEPES STORK, R., - ARANGUREN, J.., *Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana*, 4ª ed., Eunsa, Pamplona, 1999.
YEPES, R., "El realismo filosófico de Leonardo Polo", *Nuestro Tiempo*, 1988, n° 411, pp. 114-43.
—"Una nueva inspiración en la crisis de la antropología. Superar el tener con el dar", *Aceprensa*, 1988, n° 102/88, Jul., pp. 404-7.
—*Qué es eso de la filosofía. De Platón a hoy*, Barcelona, Drac, 1989.
—"Leonardo Polo y la Historia de la Filosofía", *Anuario Filosófico*, n° 25/1, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1992, pp. 101-24.
—"Quién es el hombre. La filosofía de Leonardo Polo", *Atlántida*, Madrid, 1993, n° 14, pp. 70-9.
—"Persona: intimidad, don y libertad nativa. Hacia una antropología de los trascendentales personales", *Anuario Filosófico*, XXIX/2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, pp. 1077-104.
—*Fundamentos de antropología*, Eunsa, Pamplona, 1996.

—"Leonardo Polo: claves de un pensador original", *Aceprensa*, n° 167/96, Dic., XXVII-44. El artículo fue reproducido, como homenaje a la muerte de su autor, por *Alfa y omega*, Madrid, 1996, nº 53 (11.I.1997).

DE OTROS AUTORES

AAKER, J. Y SMITH, A., *El efecto libélula*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

ARGANDOÑA, A.,"Otra vez la cuestión de la creación de valor", en su Blog Network, posted 15/06/2016.

ARGYRIS, C. & SCHON, D., Organizational learning: a theory of action perspective, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C., *Reasoning, learning and action*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1982.

—"Action science and organizational learning", *Journal of Managerial Psychology*, 2015, vol. 10/6, pp. 20-26. Obtenido online octubre de 2016.

ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, Gredos, Madrid, 1988.

—, *De anima*, trad. esp. de Alfredo Llanos, Juárez Editor, Buenos Aires, 1969.

—, *Política*, Gredos, Madrid, 1988.

ARTHUR J. Y BOHLIN, K., (eds.), *Citizenship and Higher Education. The Role of Universities in Communities and Society*, Nueva York, Routledge, 2005.

ARTIGAS, M., *El desafío de la racionalidad*, Eunsa, Pamplona, 1994.

ASHBY, W., *Proyecto para un cerebro*, Chapman & Hall, Londres,1942.

Introducción a la cibernética, Chapman & Hall, Londres, 1956.

BALLESTEROS, J., *Formación universitaria: retos éticos de la Universidad actual*, Facultad de Medicina de la Universidad de Valencia, Valencia, 2002.

BARA F.E. Y MARTÍNEZ, M., "¿Son Universidades todas las universidades?", en *Revista de Pedagogía Bordón*, 2012*,* 77-92. Online 15 de enero de 2015.

BÁRCENA, F., AREANDT, H., *Una filosofía de la natalidad*, Herder, Barcelona, 2006.

BARNARD, Ch., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

BELL, D., *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, Harvard University Press, Cambridge, 1988.

—*Contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza, Madrid, 1996.

BENEDICTO XVI, Audiencia General del 11 de mayo, 2011. Obtenida online mayo 2012.

—"Discurso previsto para leer en la Universidad de La Sapienza", Roma, 2008.

—*Caritas in veritate*, 2009, obtenido online enero 2015.

—"Discurso a la Academia Pontificia de las Ciencias", Noviembre, 2006.

—"Encuentro con el mundo Académico", República Checa, Praga, 27 de setiembre, 2009.

BERNAL, A., "La Universidad como comunidad de diálogo", *Revista de Pedagogía Bordón*, 2012, n° 64. Obtenida online enero 2013.

BERNOFF, J., SCHADLER, T., "Empowered", *Harvard Business Review*, New Jersey, 2010.

BIRKINSHAW, J., *Reinventing Management*, edit. Jossey-Bass, San Francisco, 2012.

BIS, *Higher Education: Students at the Heart of System*. White paper, London, Department for Business, Innovation and skills, 2011. Obtenido online 19 de febrero de 2013.

BLOOM, A., *El cierre de la mente moderna*, Plaza & Janes, Barcelona, 1987.

BLUMENSTYK, B., *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge, 1996.

BOSCH, M. J., P. RIUMALLO Y R. CAPELLI, *Conciliación trabajo y familia: buenas prácticas en Empresas de Chile,* ESE Business School, Santiago de Chile, 2016.

BOWEN, W., *Universities suffering from near fatal cost disease*, Stanford report, 2012, Oct. Obtenido online 13 de febrero de 2013.

BRUNNER, J. J., "La universidad: ¿comunidad de mercado o posmoderna?", *Revista de Pedagogía Bordón*, Sociedad Española de Pedagogía, 2012, n° 64, pp. 3. Obtenida online el 21 de febrero de 2013.

BURGGRAFF, J., "Comunicar la identidad cristiana hoy", Conferencia pronunciada en el congreso "Iglesia y comunicación, identidad y diálogo", en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma, 2010, 27 de abril. Obtenido Online 10 de setiembre de 2012.

CAPARRAS, M.V. Y CHINCHILLA, M. N.,"The Institucional and Anthropological theories of leadership: Bridging a gap of 40 years", Research paper, 2000, n. 407 Bis, January, pp. 2-6. Obtenido online noviembre de 2016.

CASTELLS, M., *La transformación del trabajo*, Edit. Grao, Barcelona, 1999.

—*La sociedad red: una visión global*, Alianza, Madrid, 2009.

CHIAVENATO, I., *Comportamiento organizacional*, Edit. McGraw Hill, México, 2009.

—*Administración, proceso administrativo*, 3ª ed., McGraw - Hill Interamericana de México, S.A, México, 2012.

CHINCHILLA, N., *Ser una empresa familiarmente responsable. Lujo o necesidad*, Prentice Hall, Barcelona, 2006.

CLAUDE, G. JR., ÁLVAREZ, L. (2005), *Historia del pensamiento administrativo*, Pearson Educación, México. Obtenido online noviembre 2015: https://books.google.es/books?id=Jc8tBZb-ZJkC&pg=PA72&lpg=PA72&dq=daniel+mccallum&source=bl&ots=1_9d4udhKE&sig=oKkwezbQo3QOSXjh6T-NetyhHk_M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2hNe79sbRAhWCQBoKHZVnBUIQ6AEIcTAQ#v=onepage&q=daniel%20mccallum&f=false

COHN, M. (2009), Successing with Agile, Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum, Boston, Addison-Wesley Professional.

CONLEY, Ch., *Peak*, San Francisco, Jossey-Bass publishers, 2007.

CORCUERA, J. P., "Naturaleza del Trabajo Directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de Formación de Empresas". IESE, 2001, T-104, Ene. Obtenido online, febrero 2014. https://www.researchgate.net/publication/45218869_Naturaleza_del_trabajo_directivo_una_version_moderna_de_los_temas_clasicos_y_su_repercusion_en_los_programas_de_formacion_en_direccion_de_empresas.

CROZIER, M., HUNTINGTON, S, WATANUKI, J., *Crisis of democracy*, New York, N.Y. University Press, 2010.

DELORS, J. ET AL., *Learning, the treasure within: report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*, Unesco, Paris, 1996.

D´ORS, A., *Nuevos Papeles del oficio universitario*, Rialp, Madrid, 1980.

DAVENPORT, T. H. Y PRUSAK, L., "Working Knowledge: How organizations manage what they know", *Harvard, Business School Press*, 1998.

DEBELJUH, P., DESTÉFANO, M. DE LOS ÁNGELES (coord.), *Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas*, IAE, Buenos Aires, 2015.

DENNING, E., *The Leader's Guide to Radical Management*, Bass publishers, Jossey-San Francisco, 2016.

— "Interview with Julian Birkinshaw: Reinventing Management", Forbes, 2011, Dic. Obtenido online en febrero de 2014: http://www.forbes.com/sites/steve-denning/2011/02/15/interview-with-julian-burkinshaw-reinventing-management/#-2e8aee2351a1

DERISI, O., *Naturaleza y vida de la universidad*, El Derecho, Buenos Aires, [3]1980.

DEUTSCH, K., *Los Nervios del Gobierno: modelos de comunicación y control políticos*, Paidós, México, D.F., 1993.

DÍAS SOBRINHO, J., *Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña*, 2008, cap. 3. http://www.oei.es/salactsi/CAPITU-LO_03_Dias_Sobrinho.pdf

DRUCKER, P., *The executive in action*, Harper Business, USA, 1996.

—*Las fronteras de la Administración*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1998.

—*El ejecutivo efectivo*, Deusto, Bilbao, 2007.

—*Gestionando la organización sin ánimo de lucro*, Routledge, U.K., England, 1990.

—*La era de la discontinuidad*, Transaction Publisher, New Jersey, 1969.

—*Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper & Row, New York, 1964.

—*Las nuevas realidades. En el Estado y la política. En la economía y los negocios. En la sociedad y en la imagen del mundo*, Edit. Norma, Bogotá, 1991.

—*La sociedad postcapitalista*, Edit. Norma, Bogotá, 1993. Obtenido Online: https://books.google.es/books?id=a-uqtlS4bZQC&printsec=frontcover&hl=es&-source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

—"Management´s new paradigms", *Forbes,* 1998, 5 de octubre, pp. 152-76.

—*The essential Drucker*, Harper Collins Publisher, New York, 2001.

—*El concepto de corporación*, Transaction Publishers, New Jersey, USA, 1946.

—*El management of future*, Routledge, New York, 1993.

—*La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1973.

—"Entrevista a Peter Drucker", 2000. Obtenido Online en diciembre de 2016: http://frj.bligoo.cl/entrevista-a-peter-drucker#.WKLsYPnhC1s

—*Gestionar en tiempos turbulentos*, Harpers Collins, New York, 1980.

—*Innovación y y el empresario innovador*, Edhasa, Buenos Aires, 1991.

—*La dirección por objetivos*, Harper Collins, New York, 1964.

DUNCAN, W. J., *Grandes ideas en dirección de empresas: lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.

EMERSON, E., *Efficiency as a basis of operation and wages*, The Engineering Magazine Co, New York, 1909.

—*The twelve Principles of Efficiency*, The engineering Magazine Co, New York, 1912.

ERIZA, F., *Los Parques Naturales de la Argentina*, El Ateneo, Buenos Aires, 1981. CD-ROM Argentina Parques Nacionales y otras áreas naturales. Imaging S.R.L., Buenos Aires.

ERZBERG, F., MAUSNER, B. Y SNYDEMAN, B., *The motivation to work*, Edit Wiley, New York, 1959.

ESCRIVÁ DE BALAGUER, J., "Homilía pronunciada en el Campus 7 de octubre de 1972" en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad,* Eunsa, Pamplona, 1993, pp. 97-101.

—*Camino*, Quinto Continente, Buenos Aires, 1992.

—*Es Cristo que pasa*, Rialp, Madrid, 1999.

ESCUDERO POBLETE, G., *Modelos de Empresa y ética*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 120, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra S.A, Pamplona, 2013.

ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*, Umusa, México, 1967.

FARIÑAS C., G., *Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento. Una aproximación cognitiva*, Tesis Doctoral, Pamplona, 2011. Obtenida online, enero de 2017: http://hdl.handle.net/10171/20870.

FAYOL, H., *General and industrial management,* Pitman, London, 1949 (traducción del original: *Administration, industrielle et générale*, 1919).

—"Administración Industrielle el Générale, Prevoyance, Organisation, Coordination, Controle", en *Bulletin de la Societé de l´Industrie Minerale*. Cfr. FAYOL, H., *Administración Industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, [14]1982. Obtenido online el diciembre de 2015: https://www.academia.edu/30877316/Henry_FAYOL_Principios_de_la_Escuela_clasica.pdf

FERNÁNDEZ, F., *El Legado cultural de Vicente Rodríguez Casado*, Aedos, Madrid, 1995.

FERREIRO, P., ALCAZAR, M., *Gobierno de personas en la Empresa*, Ariel, Barcelona, 2002.

FICHER, E., *El arte de la guerra aplicado a los negocios, apuntes estratégicos para una empresa exitosa*, Edit. LEA, Buenos Aires, 2012.

FOLLET, M. P., *Dynamic Administration*, Collected papers, editado por Metcalf & Urwick, Pitman Publishing, London, 1973.

FORD, H., *My Life and Work*, Edit. Bentham, Nueva York, 1923.

FRANCISCO, Papa, Encuentro en la Universidad en Cerdeña, 2013. Obtenido Online el 18 de julio de 2016: http://www.revistaecclesia.com/el-papa-francisco-en-cerdena-y-6-encuentro-en-la-universidad/.

—*Exhortación apostólica Evangelii Gaudium*, 2013, nn. 36 y 37.

FREEMAN, E., "Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders", en R.A. PETERSON Y O.C. FERRELL (eds.), *Business Ethic*s, M.E. Sharpe, Armonk, NY, London, 2004, pp. 82-97. Obtenido online el 4 de abril de 2016: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf.

FRISCHKNECHT, F., *Dirección recursiva*, El Ateneo, Buenos Aires, 1993.
FROMM, E., *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*, FCE, México, 1956.
GABEL, M., "Regenerative Development: Going Beyond Sustainability", *Kosmos, Journal for Global Transformation*, 2015, Fall-Winter. Obtenido online 16 de marzo de 2016: http://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-sustainability/.
GARCÍA CASTILLO Y CRUZ, R., "Epistemología de la Administración", en *Revista gestión y estrategia,* 1997, n° 11-12, UNAM, Ene.-Dic. Obtenida online febrero 2015: http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/113_ej25.pdf.
GARCÍA HOZ, V., *La educación y sus máscaras. (Entre el Pragmatismo y la Revolución)*, Discurso de recepción del Académico de número a la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1980, sesión del 28 de octubre. Obtenido online 12 de febrero de 2015: http://www.racmyp.es/docs/discursos/d26.pdf.
GIMÉNEZ AMAYA J.M. Y SÁNCHEZ MIGALLÓN S., "Diagnóstico sobre la universidad en ALaisdair MacIntyre", Eunsa, Pamplona, 2010.
GOLEMAN, D., *Inteligencia emocional*, Kairos, Barcelona, 1996. Obtenido online setiembre de 2016: http://www.danielgoleman.info/.
GONZÁLEZ, A.M., "Identidad de la Institución Universitaria", Documentos del Instituto de Antropología y Ética, 2010, n° 17, pp. 4. Obtenido Online, 22 de febrero de 2013. http://www.unav.es/centro/iae/publicaciones.
GOSHAL, S., CAULKIN, S., "Escape from Ruthlessnes", *Financial Times,* 1999. Obtenido online en junio de 2012: http://www.business-standard.com/article/specials/escape-from-ruthlessness-199062901026_1.html.
GRAHAM, P. (ed.), *Mary Parker Follet-Prophet of Management.* A celebration of writings from the 1920s, Harvard Business School Press, 1997.
GUARDINI, R., *Tres escritos sobre la universidad*, Eunsa, Pamplona, 2012.
GUILLEN PARRA M., "El Lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad", *Revista Empresa y Humanismo*, 2000, vol. II, n° 1/00, pp. 75-108.
GULATI, R., *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Harvard Business Press, 2010.
HABERMAS, J., *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Amorrortu, Buenos Aires, 1991.
HAGEL, J., BROWN, J.S. y DAVISON, L., *El Poder de la Tirada*, Perseus Books Group, Philadelphia, 2010.
HAMEL, G., *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, 2009. Obtenido online Julio de 2016: https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management.
—*Lo que ahora importa*, Deusto, Bilbao, 2012.
—*Liderando la revolución*, Edit. Plume, New York, 2002.
HAMEL, G. Y BREEN, B., *El futuro del management*, Harvard Business School Press, 2007.
HAMEL, G., Y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, Harvard Business Scholl Press, 1996.
HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. E., SLOCUM, J. W., *Administración: un enfoque basado en competencias*, Ediciones Paraninfo, México, 2002.
HERZBERG, F., *Work and the nature of man*, Edit. World, Cleveland, 1966.

—"Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?", *Harvard Business Review*, 2003, n° 81, pp. 67-76.

HOUVRE, F. de, "La pedagogía universitaria en Newman", Buenos Aires, CONSUDEC, 1990, pp. 232-5.

HSIEH, T., *Entregando felicidad*, Edit. Bresca, Barcelona, 2013.

IBÁÑEZ, J.M., "El profesorado de universidad del tercer milenio. El nuevo horizonte de sus funciones y responsabilidades", *Revista Española de Pedagogía*, 2001, (IX/XI), nº 220.

IBÁÑEZ-MARTÍN, J.A., "La enseñanza superior como escuela de ciudadanía", *Revista de la Educación Superior*, 2001, (vol. 30), nº 120. Obtenida online septiembre 2012: http://publicaciones.anuies.mx/revista/120/3/2/es/la-ensenanza-superior-como-escuela-de-ciudadania.

—"La Universidad y su compromiso con la educación moral", *Estudios*, Revista del ITAM, México, 2005, (nº 75), pp. 117-38. Obtenido online el 10 de febrero de 2012. http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php.

JASPERS, K., "La idea de la universidad", AA VV, *La idea de la universidad en Alemania*, ed. Instituto de Filosofía-Universidad de Montevideo, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1959, pp. 387-524.

—"El espíritu viviente de la universidad", *Balance y perspectiva* (Discursos y ensayos), Biblioteca Conocimiento del Hombre, Revista de Occidente, Madrid, 2010.

JUAN PABLO II, *Encíclica Laborem Exercens*, 1981.

—*Constitución Apostólica sobre las universidades católicas*, Ediciones Paulinas, Buenos Aires, 1990.

—*Discurso a los participantes en un simposio sobre "La Ciencia en el ámbito de la Cultura Humana"*, organizado por la Pontificia Academia de Ciencias y el Pontificio Consejo por la Cultura, 4 de octubre de 1991.

—Carta Apostólica a las Familias, n° 13, 1994.

—*Fides et ratio*, Carta Encíclica, 14 de septiembre de 1998, Obtenida online en febrero de 2013, http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio_sp.html.

KANTZ & KAHN, *Psicología de las Organizaciones*, Edit. Atlas, Sao Paulo (1970).

KOONTZ, H., WEIHICH, H., "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, diciembre 1961, pp. 174-188. Obtenido online en diciembre de 2015: http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKoontz6l.htm.

—"The Management Theory Jungle Revisited", A*cademy of Management Review*, 1980, Abr., pp. 175-87. Obtenido Online en diciembre de 2014: www.jstor.-org/pss/257427.

—*Administración una perspectiva global*, McGraw - Hill Interamericana de México, S.A, México, [10]1994.

—*Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*, McGraw-Hill, México, [8]2013.

KOONTZ, H., O´DONELL, C., WEIHRICH, H., *Management*, México, Mc Graw Hill, 1980.

KORMAN, A.K., GREENHAUS, J.H. Y BADIN, I.J., "Personnel Attitudes and Motivation", en M. R. ROSENZWEIG e I. W. PORTER (eds.) *Annual Review of Psychology*, 1977, pp. 175-96.

KOTTER, J. P., "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, 1982, Dic., pp. 71-82.

—*The general managers*, Harvard Business School, Free Press, 1982.

—*Power and influence*, New York, The Free Press, 1985.

—*The leadership factor*, New York, The Free Press, 1988.

—"What leaders really do". *Harvard Business Review*, 1990, pp. 3-11.

—*The leading change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

—"Leading Change: a conversation with John P. Kotter", *Strategy of Leadership*, 1997, Ene-Feb, pp. 18-23.

—*Un sentido de urgencia*, Edit. Norma, Buenos Aires, 2009.

KURKE, L.B. & Aldrich, H.E., "Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work". *Management Science*, 1997, (n° 29), pp. 975-84.

LAÍN ENTRALGO, L., *Sobre la universidad hispánica*, Cultura Hispánica, Madrid, 1953.

—*La Universidad, el intelectual*, *Europa*. Edit. Cultura Hispánica, 1950.

LATORRE, A., *Universidad y sociedad*, Colección Zetein-Estudios y Ensayos Ediciones Ariel, Barcelona, Capítulo 1, 1997.

LAU, A., NEWMAN, A.R. & BROEDLING, L.A., "The nature of managerial work in the public sector", *Public Management Forum*, 1980, (n° 19), pp. 513-21.

LI, Ch., *Open Leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 2010.

LLANO, A., "Repensar la Universidad", en *La Universidad ante lo nuevo*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2003.

LLORIA, M.B., "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión del conocimiento", *X Congreso ACEDE*, Oviedo, 2000, pp. 1-28,.

LOCONTE, J., "American Higher Education in Crisis?", *What Everyone Needs to Know*, 2014, October, (n° 13).

LUBATKIN, M. H., NDIAYE, M. AND VENGROFF, R., "The nature of managerial work in developing countries: A limited test of the universalist hypothesis". *Journal of International Business Studies*, 1997, fourth quarter, pp. 711-733.

LUTHANS, F. "Succesful vs. effective real managers". *The Academy of Management Executive,* 1988, vol. II, n° 2, pp. 127-132.

MAIMON, O., ROKACH, L., *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, Springer, New York, 2010.

MARCH, J., SIMON, H., *Teoría de la organización*, Ariel Economía, Barcelona, 1987.

MARITAIN, J., *La educación en este momento crucial*, Ed. Club de Lectores, Buenos Aires, 1981.

MARTÍN, R., "El Diseño de Negocios", *Harvard Business Review*, 2009.

MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, M.A. *Teorías de la Empresa y crisis de la modernidad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo (n° 83), Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, 2001.

—*Visiones racionalistas y románticas de la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, (n° 87), Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2002.

—*Los orígenes de la teoría de la empresa*. Cuadernos de Empresa y Humanismo, 2003, (n° 88), Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
—*Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2005, pp. 191-196.
—*Cuando la matemáticas suplantan la economía*, Cuaderno de Empresa y Humanismo, (125), Universidad de Navarra, Pamplona, 2014.
—"El modo universitario de entender la economía", Lección magistral impartida en 9 de abril de 2014 en el Colegio Mayor Belagua, Pamplona, con motivo de la Clausura del Curso académico 2013-2014. Inédito.
—*¿Tiene sentido una teoría de la empresa?,* Cuadernos de Empresa y Humanismo, 2015, (n° 128), Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
MARTINO S.C. "Hacia una mentalidad de Formación en responsabilidad y ética en las universidades latinoamericanas". Trabajo Final de Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. 2012, Online obtenido 4 de febrero de 2015 https://www.academia.edu/7800836/Hacia_una_mentalidad_de_Formaci%C3%B3n_en_responsabilidad_y_etica_en_las_universidades_latinoamericanas.
—"La formación ética y cívica en la universidad. El papel de los docentes", *Edetania, Estudios y propuestas socioeducativas*, Madrid, 2013, (n° 43), Jul., pp. 165.
—"Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores. La propuesta de Polo", en *Miscelánea Poliana*, 2015, (nº 52).
MASLOW, A.H. *Motivación y Personalidad*, Díaz Santos, Madrid, 1991, pp. 21-49; 87-97. Edición original: *Motivation and Personality*, 1954.
—El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management), Paidós Ibérica, Barcelona, 2005.
MC GREGOR, D. *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2007.
MCAFEE, A. *Enterprise 2.0,* Harvard Business Press, 2009.
MCINTYRE, A. *Tres versiones rivales de la ética*, Madrid, Rialp, 1992.
MERRIDEN, T. "Knocking the theory", *Management Today*, 1988, March, pp. 105-6.
MICKLTHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A., "Drucker: The Guru´s Guru", *The McKinsey Quarterly*, Academic Journal Article, 1996. Obtenido online en diciembre de 2016: https://www.questia.com/library/journal/1G1-55295003/drucker-the-guru-s-guru, 159.
MIFSUD, A. *Informe Ethos 64: Cohesión social*, Edit. Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, 2009.
MILLÁN-PUELLES, A. "Mi recuerdo de los Ateneos populares", en *El Espíritu de la Rábida: el Legado cultural de Vicente Rodríguez Casado*, Unión Editorial, Madrid, 1995, pp. 675-678.
MINTZBERG, H. "Managerial work: analysis from observation", *Management Science*, 1971, (n° 18), pp. 87-110.
—*The nature of Managerial work*, New York. Harper & Row, 1973.
—"The manager´s job: folklore and fact". *Harvard Business Review,* 1975, (n° 53/4), pp. 49-61. Reprinted March-April 1990, 163-176.
—*Auge y caída de la planificación estratégica: Reconsideración de roles para planificación, planes y planificadores*. Nueva York: The Free Press, 1994.

—*Managers no MBA´s*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California, 2005.
—*Tracking Strategies, Towards a General Theory*, Oxford University Press, London, 2007.
MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico*, Granica, Madrid, 1999.
MINTZBERG, H., QUINN, J.B., VOYER, J. *El Proceso estratégico*, Pearson Educación, Colombia, 1997.
MOLINA, F. *La sindéresis*, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, (nº 82), Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.
MONDOLFO, R. "Universidad, pasado y presente", Ed. Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, 1966, pp. 7-26.
MONTENEGRO, A. *Crisis y porvenir de la universidad*, Universidad Nacional de Córdoba, Ed. de la Facultad de Filosofía y Humanidades, 1986.
MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1998.
—*El método. La identidad humana*, Cátedra, Madrid. 2003, vol. V.
MÜNCH, L. *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Editorial Pearson, México, 2007.
MURRAY, A. *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*, Edit. Harper Business, New. York, 2010.
NAVAL, C., ARBUÉS RADIGALES, E. "El aprendizaje-servicio y la transición desde la educación superior al mundo del trabajo", en SANTOS REGO M.A. (ed.), *Sociedad del conocimiento. Aprendizaje e innovación en la Universidad*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2016.
NAYAR, V. *Empleados Primero, Clientes Segundo*, Edit. Profit, Barcelona, 2011.
NEWMAN, J.H. *The Idea of a University*, Image Books, USA, 1959. Existe una traducción parcial de esta obra, realizada por Julio Mediavilla, que puede hallarse como "Cardenal Newman, Naturaleza y fin de la educación universitaria". Primera parte: "Idea de una universidad", 1a. ed., Colección: Norma. Cuestiones Pedagógicas (Ediciones y Publicaciones Españolas, S. A., Madrid, 1946).
—*Naturaleza y fin de la educación universitaria*, trad. de *The Idea of a University*, Eunsa, Madrid, 1996.
—Discurso sobre el fin de la educación universitaria, Eunsa, Pamplona, 1996.
—Cristianismo y Ciencias de la Universidad, Eunsa, Pamplona, 2011.
NONAKA I. & TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press, 1999. *La organización creadora de conocimiento*, Edit. Universidad Iberoamericana, México, 1995.
NONKA, I. et al. *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2008.
ORDOÑEZ Y REVUELTA, M.E. "Familia + Trabajo. Un camino hacia la integración", 2016, LID Editorial Empresarial. También puede consultarse online: http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/Guia-flipbook-2016/index.htm.
ORTEGA Y GASSET, J. "Misión de la universidad", *Obras Completas*, 1a. ed., Alianza Editorial, Madrid, 1983, Tomo IV, pp. 311-53.

OWEN, J. *The Death of Modern Management: How to Lead in the New World Disorder*, John Wiley & son, New York, 2009.

PARSONS, T. *Structure and process in modern societies*, Free Press, New York, 1960.

PÉREZ LÓPEZ, J.A. *Documento de investigación* que se encuentra en el IESE, Research Paper, 1970, (n° 5).

—*Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp, Madrid, 1991.

—*Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.

PÉREZ LINDO, A. et alt. *Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad*, Norma Editorial, Buenos Aires, 2005.

PINK, D. *Drive*, Los Angeles, Riverhead Books, 2009.

PONZ PIEDRAFITA, F. *Reflexiones sobre el quehacer universitario*, Eunsa, Pamplona, 1988.

—*La universidad al servicio de la persona*, Eunsa, Pamplona, 2009.

POSNER, R. *The Crisis of Capitalist Democracy*, Cambridge Harvard University Press, 2011.

PUGLIESE, J.C. (ed.), *Educación superior: ¿bien público o bien de mercado?*, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 2005.

PUTMAN, H. "Acerca de la mente, el significado y la realidad", *Atlántida,* 1993, (IV).

QUINTANA, J.M. "Propuesta de una pedagogía humanista", *Revista Española de Pedagogía*. 2009, Obtenida Online 08/09/2011: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=11&sid=f8cae463-ecbf-4391-9c58-1830f6180988%40sessionmgr10.

RAMA, Cl. *La tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina*, IESALC-UNESCO/IPASME, Caracas, 2005.

REIG, D. "De la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0 ¿Escuelas 1.0 para formar alumnos 3.0?". *Encuentro Educación*, 2012, (n° 13). Obtenido Online 06/06/2016: http://encuentro.educared.org/group/hacia-las-escuelas-3-0-y-los-estudiantes-3-0/page/dolors-reig.

—"Jóvenes de un nuevo mundo: cambios cognitivos, sociales, en valores, de la Generación conectada", en Revista de Estudios de Juventud, 2015, (n° 108), pp. 21-32. Obtenido online 06/06/2016: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5194082.

—*El futuro de la educación superior. Algunas claves*, en FREIRE, *Revista d´Innovació i recerca en Eduació*, Vol 3, Nro. 2. Universidad de Barcelona, Instituto de Ciencias de la Educación. Obtenido online, febrero 2015: http://revistes.ub.edu/index.php/-reire/article/view/reire2010.3.2327/2628.

—Socionomía: ¿vas a perderte la revolución social?, Edit. Deusto, Bilbao, 2012.

REVEE, J. *Motivación y emoción*, , Mc Graw Hill, Madrid, 1994.

RIBEIRO, D. *La universidad nueva. Un proyecto*, Buenos Aires, Editorial Ciencia Nueva, 1973. Observatorio de la Educación Superior en América Latina IESALC-UNESCO http://www.iesalc.unesco.org.ve/. Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo BID http://www.iadb.org/etica/SP4321/DocMain.cfm.

RIVERA DE ROSALES, J., "Cuestiones metodológicas en la investigación filosófica", *Anales de Historia de la Filosofía*, 1994, t. XI, 13.

ROBBINS, S. P. *Administración teoría y practica*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1994[4ª].

ROETHLISBERGER, F. R. *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School Hardcover*, Ed. George Lombard, New York, 1977.

RUÍZ ARRIOLA, C. *Tradición, Universidad y Virtud. Filosofía de la educación superior en Alasdair MacIntyre*, Eunsa, Pamplona, 2000.

RUÍZ CORBELLA, M. (2012), "La universidad como comunidad: como recuperar la idea de universidad en el escenario del Siglo XXI", *Revista de Pedagogía Bordón*, n° 62, pp. 15-26. Obtenido Online 23 de enero de 2014: http://recyt.fecyt.es/index.php/bordon/article/viewfile/29680/15770.

SALOMER, G. "The business of change", *Global Focus*, 2013, (Vol. 7). Issue 01. Obtenido Online setiembre de 2013: http://issuu.com/efmd/docs/global_focus_vol_07_issue_01_online.

SÁNCHEZ MECA, D. "El concepto de Bildung en el primer romanticismo alemán", *Revista Internacional de Filosofía*, 1993, (n° 7), pp. 73-88. Online: http://revistas.um.es/daimon/article/view/13151/12691.

—"The German Bildung Tradition". Artículo Online: http://www.philosophy.uncc.edu/mleldrid/SAAP/USC/pbt1.html.

SANTOS REGO, M.A. "¿Para cuándo las universidades en la agenda de una democracia fuerte? Educación, compromiso y aprendizaje cívico en América", en *Revista de Educación*, 2013, (n° 361), pp. 565-90.

SANZ, R. (comp.), *La universidad se reforma* (Tomos I al III), Caracas. UNESCOORUS-UC, 2006.

SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janes Editores, 1988. Obtenido online en mayo de 2013: https://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.

SELNIZCK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper and Row, 1957.

SENGE, P. *The Fifth Discipline*: T*he Age and Practice of the Learning Organization*, London, Century Business, 1990. Obtenido Online diciembre de 2015: https://docs.google.com/document/d/1imnvcrydtzqjii_09yhldqmqohlcqpc5nyitg0woo7o/edit?pli=1.

—*La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Madrid, Granica, 2011.

SIMON, H. *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar, 1972.

SMITH, A. *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, Londres, A. Strahan y T. Cadell, 1776. En español Online obtenido noviembre 2014: http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf.

—*La riqueza de las naciones*, Alianza, Editorial Madrid, 2011.

STEIN, G., *Peter Drucker (II) sobre empresa y sociedad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, n° 74, 2000. Obtenida online en diciembre de 2016: http://hdl.handle.net/10171/3999

STONER, J., *Administración*, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, [6]1996.
SUN TZU, *El arte de la guerra*, Ed. Mac Graw Hill Interamericana, Madrid, 2009.
TAPIA, M. N., *La solidaridad como pedagogía*, Ciudad Nueva, Buenos Aires, 2001.
—"La solidaridad como pedagogía: la propuesta del aprendizaje servicio", en *Studium Educationis*, 2012, anno XIII, n° 1, pp. 23-36.
TARÍ GUILLÓ, J.J. GARCÍA FERNÁNDEZ, M., *Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura.* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2009, vol. 15, nº 3, pp. 135-48. Obtenido online febrero de 2016: http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-dimensiones-de-la-gestin-del-S1135252312601051.
TASSO, V., *Antimanual de sexo*, Temas de Hoy, Madrid, 2009.
TAYLOR, F., *Scientific management*, Harper & Row, New York, 1947.
—*The principles of Scientific Management*, Hamer y Bross, New York, 1903. Véase: *Principios de la Administración Científica*, El Ateneo, Buenos Aires, [14]1982. Obtenido online, diciembre de 2015: https://www.academia.edu/30877081/Principios_de_la_administraci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_F_Taylor.pdf.
TOMÁS DE AQUINO, *Corpus thomisticum* en http://www.corpusthomisticum.org/.
UNESCO, *Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior*, 1997. Obtenida Online el 7 septiembre de 2011: http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001102/110220s.pdf.
—*Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior*, Paris, Francia, 1998. Obtenida Online el 7 Septiembre de 2011: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.
VÉLAZ, J. I., *Motivos y motivación en la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1996.
WEBER, M., *The theory of social and economic organization*, The Free Press, New York, 1947.
WEISS, W.F., "The Science and Art of Managing", en F. H. MAIDMENT (edit.), *Annual Editions-Management*, McGraw-Hill, New York, 2009, pp. 16-18.
WERTHER, W. B., *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw - Hill Interamericana de México S.A., México, [4]1995.
WORTHY, J., "Organizational Structure and Employee Morale", *American Sociological Review*, 1950, v. 15, pp. 169-179.
WRAPP, H.E., "Good managers don't make policy decisions", *Harvard Business Review*, 1967, Sep-Oct, pp. 91-9.
WYATT, J., *Commitment to Higher Education. Seven West European Thinkers on the Essence of the University. Max Horkheimer, Karl Jaspers, F. R. Leavis, John Henry Newman, José Ortega y Gasset, Paul Tillich, Miguel de Unamuno*, Buckingham, SHRE and Open University Press, 1990, caps. 1 a 4.
ZALEZNIK, A., "Managers and leaders. Are they different?" en *Harvard Business Review*, 1977, n° 67, May-June, pp. 67-78.