

III Simposio de Responsabilidad Social de las Organizaciones

DIEZ TEMAS CENTRALES PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS ÉTICOS, INNOVADORES Y EMPRENDEDORES. LA PROPUESTA de LEONARDO POLO.

Silvia Carolina Martino (*)

Argentina

(*) Magister en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Prof. Asociado Departamento, de Management, emprendimientos y Política de Empresas. Prof. Asociado de Etica, Empresa y Sociedad. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral. Prof. Adjunto de Administración General de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. silviamartino500@gmail.com

Resumen

Gestionar bien las organizaciones es lograr empresas innovadoras, capaces de cambiar, en constante búsqueda de nuevos caminos para crecer, perdurar, ser sostenibles ética y responsablemente. Se manifiesta que “la clave es dar centralidad a la gente”, pero luego se las instrumentaliza: son un engranaje más. Si se dirige de acuerdo con lo que se entiende que son las personas que trabajan a nuestro cargo, ¿qué entendemos que son si las tratamos como un recurso más?

Hay algunos autores que dan algunas luces y nos interpelan como Profesores de Enseñanza Superior, en este caso trataré de explicar qué aporte nos brinda el planteamiento de Leonardo Polo, filósofo español y autor de un libro de reciente edición Filosofía y Economía (Compilación de 13 Conferencias dadas a empresarios de Latinoamérica). Una de sus propuestas radica en que esa innovación y esa capacidad emprendedora las debemos buscar en los únicos que pueden darlas: las personas que están en la empresa. Las megadisfunciones de nuestras sociedades, los importantes niveles de frustración laboral, estrés, etc. no se deben a los adelantos técnicos o al desarrollo de ciencias experimentales, sino a que ni unos ni otros están atravesados de suficiente sentido humano, ni personal, ni trascendente, ni ético, ni responsable. Manejamos técnicas, modelos, etc. pero desconocemos sobre quienes hacen la diferencia: las personas.

Mi objetivo es explicar que la formación Antropológica – tal como la plantea el autor citado- en las Facultades Empresariales es decisiva para un cambio que permite forjar futuros directivos éticos y responsables. Se expondrán 10 puntos centrales que podrán ayudar en los planteos de formación universitaria y en los Directivos. Las acciones de los Directivos han de estimular la innovación y el emprendimiento como un rasgo distintivo del líder ético y responsable. Esto requiere de una formación universitaria que plantee los términos de la disciplina y de todo trabajo en su verdadera dimensión humana.

Palabras Clave: Innovación, Empresarios, Antropología y Ética y Universidad.

Desarrollo

El panorama del mundo parece impotente y sin recursos morales 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. Vivimos un tiempo de crisis. Cobra todo su vigor la definición de Polo “Crisis significa que ciertas convicciones pasadas han perdido su firmeza y no han sido renovadas” (Polo, 2003, p. 129.); “que ciertos postulados se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a nuevas cuestiones” (Polo, 2003, p. 25). Podríamos decir con acierto que estamos frente a una pluralidad de crisis o crisis generalizada. Crisis económica, financiera, moral, cultural, familiar, afectiva, institucional, hasta hemos llegado a leer sobre la crisis científica. Parecería que en un mundo globalizado sin duda la crisis no puede tener otra característica que esta: ser global. 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 y profundo.

Efectivamente, estamos en un momento en el que las personas no suelen encontrar que las organizaciones puedan ser un ámbito de crecimiento. Es un momento de crisis ya este término podría dar para conversaciones, pero para sintetizar el asunto, queremos remarcar que entendemos que no estamos frente a una crisis económica, ni productiva, sino moral, de sentido, de personas y por eso revertir una crisis de personas y de sentido demanda un trabajo sostenido en el tiempo, se trata de innovar, encontrar la novedad de dentro. Es necesario salir de la entropía en la se encuentra la cultura, haciéndola nueva, personal, libre.

Hoy es el tiempo oportuno para innovar, no es conveniente volver para atrás. La crisis moderna es una oportunidad. Es posible sacar de la muerte vida. Por eso reflexionar, estudiar, plantear, conversar, escuchar a profesores de tanta categoría intelectual y personal, de diversos lugares que plantean cuestiones, buscar caminos para lograr ese Desarrollo y crecimiento de las personas en las Organizaciones no es simplemente un tema más. Si las personas crecen o se envilecen está en juego la sociedad misma. El desarrollo humano y social es crecimiento armónico, integral, sistémico en virtudes.

Ahora bien, la cuestión será entonces ¿Qué? Y ¿Cómo decir a los empresarios que quieren desarrollar su empresa que sus expectativas para innovar tienen una relación profunda con lo que ellos piensan que son las personas que trabajan en sus organizaciones?

Buscamos comprender cómo gestionar la organización desde una perspectiva en la que la innovación y el emprendimiento logren una ventaja competitiva en las empresas. Sin embargo, suele estar ausente en esta búsqueda el conocimiento de quienes hacen la diferencia realmente.

Se plantearon en estos últimos años, modelos de gestión o de vanguardia y así escuchamos hablar de

Administración de la Calidad Total y me hago la siguiente pregunta:

¿Cómo se logra que los empleados tengan una actitud real, propia, de calidad, de cambio y mejora continua?

Aprendizaje continuo-Reingeniería: ¿Cuáles son las motivaciones que hacen que los empleados tengan estas actitudes de aprendizaje y crecimiento? ¿Cómo la Organización será sostenible en el tiempo, se reinventará? ¿Desde dónde o es (...). desde quiénes?

Gestión basada en el conocimiento: ¿Qué factores, qué conocimientos, harán que la adaptabilidad a los cambios que se dan en el contexto, se encaren desde una visión integral y de confianza mutua generando estabilidad interna?

¿Cómo lograr que realmente se priorice las personas en su integridad y no solo sus conocimientos como si fueran simples recursos y se genere la fidelización INTERNA?

Gestión de la innovación y el liderazgo. ¿Cómo entender dónde está la innovación y el crecimiento irrestricto para valorarlo y potenciarlo?

¿Cómo distinguir el aporte de la tecnología sofisticada Big Data o el Supply Chain y el aporte de quienes trabajan estas novedades?

Y por fin, el neuromanagement, desde la perspectiva de búsqueda previsible de las capacidades neuronales. Una perspectiva que –como todas- resulta una mirada sobre la realidad del management pero se queda en lo biológico-conductual. El neuromanagement es la aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial, es la disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la dirección y gestión de las organizaciones a través de la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias. Se centra en conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones; en el desarrollo de las inteligencias múltiples tanto en la persona como en las organizaciones; en potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios; y en el desarrollo de competencias de los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, bien sea empleado o cliente.

Sin embargo la cuestión parece aún no resuelta. Buscamos comprender cómo gestionar la organización desde una perspectiva en la que manifestamos que lo primero ha de ser el fundamento humano, lo original, la

Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores.

La propuesta de Leonardo Polo

innovación, el emprendimiento, lo distintivo en algo que es humano: la empresa. Pero caemos en la búsqueda de las fórmulas mágicas que nos indiquen cómo gestionar y decidir. Se estudia cómo alinear las organizaciones, cómo generar lealtad, o lograr organizaciones que crecen. Se publicaron numerosos artículos y papers sobre cómo retener a las personas que marquen diferencia. Pero en la realidad pasan a ser todos aspectos que se plantean en una dimensión estratégica, externa o biológico-neuronal.

Por momentos, parece que se busca dar centralidad a las personas desde cualesquiera de las tendencias que mencionamos. Sin embargo, luego observamos cómo cada persona, que trabaja en las diferentes organizaciones, son las primeras llaves de los cambios de las reestructuraciones, se las instrumentaliza; acaban –nuevamente– siendo un engranaje más.

Y aquí insistimos surge la cuestión que nos ocupa. Si se dirige y se decide de acuerdo con lo que se entiende que son los que personas ¿qué se entiende que son cuando se las trata como un recurso más?

Nos suele resultar complejo enlazar los aspectos de nuestro hacer empresarial con la integridad de lo manifestativo humano, más en concreto, con la ética que se entiende como la disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas. Manejamos técnicas, modelos, etc. pero desconocemos sobre quienes hacen distintas nuestras organizaciones, las personas.

Se dice que son el capital más relevante, y luego en hechos y decisiones esto no aparece con tanta nitidez.

Lo que se intenta presentar en este trabajo es un elenco de temas conocidos sobre los que se reflexiona de un modo novedoso, consistente y transgresor para lo que se suele entender sobre ellos. De modos diversos se aborda qué debe tener en cuenta un Directivo y quienes se forman para llevar a cabo sus funciones¹. Más aún, en nuestro caso como docentes universitarios, qué hemos de considerar relevante al plantear la formación de los que serán los futuros empresarios.

Interesa remarcar que insistir en la crisis en la que estamos inmersos, es importante, pero no puede asfixiar la posibilidad de enfrentar la cuestión y encontrar salidas superadoras.

Una mirada más aguda sobre esta cuestión, sin duda, nos conduce a considerar que en todos los planteos subyacen diferentes concepciones antropológicas o de la persona humana, los distintos radicales humanos², un perfil axiológico de la persona³ y también una disciplina social –la economía considerada sólo desde el self interest– que ha logrado, a través de su lenguaje, de ciertas afirmaciones que se generalizaron para todos los aspectos de la vida organizacional, normas de comportamiento y de aceptación que influyen de manera significativa en la manera de entender los negocios, su significación y la miopía con la que frecuentemente se considera a las personas en las empresas. ⁴

Parece, por tanto, necesario reconocer, a pesar del cambio de los tiempos, un núcleo de conocimientos filosóficos cuya presencia es constante 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, pues, imperioso encontrar en un mundo global bases comunes que permitan la convivencia humana: “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.”⁵

En efecto, la actual es una crisis de la persona humana, de valores, de sentido, no sólo económica. El hombre sigue interpeándose 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 mayor, enormes imperios capitalistas con 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, la convierte en algo que no puede manejarse desde fuera. Por eso es una situación paradójica, pues nos encontramos con grandes esfuerzos y desarrollos de nuestro tiempo en lo técnico para controlar ese mundo exterior y 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. Un desarrollo que nuevamente dé respuestas integrales a un mundo que se fragmenta en su interior y con todos los saberes sin cohesión, y no encuentra fuerza que logre integrarlo.

¹ Sellés, J.F. (2013). Conferencia en Aedos con motivo de la presentación del Libro “Filosofía y Economía”, Madrid, 23/02/13.

² Polo, L. 2012, *Economía y Filosofía*. EUNSA. España.

³ Polo, L. “Perfil axiológico del hombre nuevo (Axiological Profile of the New Man)”. Conferencia dictada el 13 de abril de 1985, editado en *Scientia et Fides*. 2(1)/2014, a–b 179 ISSN 2300–7648 / Recuperada: marzo de 2014. <http://dx.doi.org/10.12775/>

⁴ Ferraro, F., Pfeffer J. y Sutton, R. (2005), “Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling”. *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1 (Jan., 2005), pp. 8-24 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20159091> Recuperado: 10/03/2014 09:2

⁵ Polo, Leonardo. (1993) “La ética y las virtudes del empresario” Entrevista realizada por Patricia Pintado Mascareño. *Revista Atlántida*, Madrid 14, pp. 80-92. Recuperado: 20 de marzo de 2013: <http://www.leonardopolo.net/docs/eticavirtudempresa.pdf>

Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores.

La propuesta de Leonardo Polo

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 (Delors, 1996)⁶.

Es más, lo que hoy día está suscitado es un debate internacional respecto a la misión y futuro de la Educación (cfr. Bowen, 2012⁷ y BIS, 2011⁸). Sin embargo, muchas Instituciones de Educación Superior y docentes han entendido el rol decisivo que tiene la universidad como instrumento de humanización. Y por ello nos preguntamos, ¿Cómo encontrar la clave para que en las universidades - en concreto- en las facultades de económicas y empresariales de Latinoamérica, se forme de cara al desarrollo social que se necesita?

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. Consideramos que la clave está en la incorporación de la formación transversal antropológica y ética que logre impregnar la curricula y todo el proceso de enseñanza-aprendizaje para que los egresados comprendan los fenómenos y se sepan protagonistas responsables de nuestra sociedad que necesita desarrollarse en forma sostenible. “La senda que hemos emprendido no es sostenible. Los ecosistemas están bajo presión. Las economías se tambalean. El ser humano sigue aumentando su sed de recursos.” ha comentado Ban Ki-moon en ocasión del lanzamiento del informe: “Un futuro que vale la pena elegir” Enero, 2012.⁹

Comenta Llano “Si todavía aspiramos a que la inteligencia trate de encaminar el curso de los acontecimientos humanos, es preciso que las instituciones académicas, culturales y científicas, sean capaces de asimilar lo nuevo, captar su radical dimensión antropológico y ética, integrarlo en el modo de pensar propio de un humanismo que no es meramente añorante o restaurativo”.¹⁰

Hay muchas opiniones sobre si afrontar o no esta cuestión de la esencia de la Universidad como formadora en Antropología, o en ética y además -la evidencia salta a nuestros ojos- la realidad es que no ha sido así por bastantes años. Sin embargo, Ibañez-Martín observando el fenómeno que estamos describiendo plantea que “precisamente por la edad que tienen sus alumnos, la Universidad se configura como uno de los lugares más aptos para la educación sobre la persona y sobre moral (o ética), ofreciendo un espacio de profundización y reflexión sobre la educación moral recibida hasta el momento, de modo que se adentren en la juventud con una verdadera madurez en su estructura moral, que es lo más relevante de nuestra existencia. Más aún, es evidente que los estudios universitarios introducen nuevos ámbitos de problemas, para los que casi ningún estudiante viene dotado con el equipamiento intelectual necesario que le permita encontrar la respuesta moral que necesita.” (Ibañez Martín, 2006. p13)

Si debemos asignar un fin práctico a la Universidad, creo que este 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 la ideas de la época, a facilitar el ejercicio de la facultades políticas y a refinar el intercambio en la vida privada” (Newman, 1956: Sexta conferencia sobre Educación Universitaria”, 256-257). Sean cuales fueren las características de las Instituciones Universitarias. No es sólo aplicable a ciertos modelos de Universidad como tal vez pueda considerar alguien.

Frente a la realidad que nos interpela constantemente la Conferencia Mundial de Educación Superior, convocada por la UNESCO en 1998, la cual en su Declaración final, iniciando el artículo 1, dedicado a exponer las misiones y funciones de la educación superior del siglo XXI, 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" (UNESCO, 1998: No. 1). 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 estamos como personas, considerando situaciones de otras muchas personas.

“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

⁶ Delors, J. et al. (1996). Learning, the treasure within: report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. Paris: Unesco

⁷ 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>

⁸ BIS, (2011) Higher Education. Students at the Heart of System. White Paper. London: Department for Business, Innovation, & Skills. 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

⁹ Ban Ki Moon, Enero 2012.

¹⁰ Llano, Alejandro. (2003) “Repensar la Universidad”. Edit. RIALP. España. P. 49

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 –también 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, que están provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar" (UNESCO, 1998: art. 2. b).

La universidad es una poderosa ayuda para abordar las cuestiones de la formación humana. El fin de la universidad es, el descubrir más verdad, las verdades superiores. Es sin duda importante el papel de las universidades para lograr que la formación humanística, ética, cívica, integral, sea relevante. Es parte de la misión social de la universidad –aunque no es todo– colaborar en la formación de profesionales íntegros, que influyan positivamente, con originalidad, creatividad, innovación, en sus lugares de trabajo y, por tanto, en la sociedad.

Y éste fin sólo se hace realidad con el estudio constante.¹¹ 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 con interés, efectividad, innovación y gestionando un desarrollo sostenible.

Por lo expuesto, insistimos que en la empresa, es necesario estar en busca de las personas, de su capacidad innovadora y de emprendimiento, y para eso necesitamos conocer a las personas, al hombre. Esto implica que desde la Universidad, en las Facultades de Ciencias Empresariales es relevante considerar una perspectiva verdaderamente antropológica, pues de acuerdo con la perspectiva que adopten los futuros empresarios, desde allí tomará constantes decisiones en el quehacer cotidiano.

Los planteos que se harán y la reinterpretación de algunos conceptos están anclados en el planteamiento antropológico del filósofo y humanista Leonardo Polo. Más en particular en una de sus últimas publicaciones, Filosofía y Economía, con catorce trabajos sobre temas de empresa que surgieron de conferencias a empresarios de Latinoamérica. Polo, destaca y desarrollo temas de capital importancia, se dirige e interpela al directivo y a quienes realizan funciones Directivas.

Polo a lo largo de todo su planteamiento antropológico, se trate del tema práctico que se trate: trabajo, cultura, técnica, economía, acciones transitivas, lenguaje, etc., logra una perspectiva unitiva y sostenible respecto de la dirección y organización empresarial. Primero engarza ordenadamente estos temas prácticos, con las diversas dimensiones manifestativas humanas –las que según el modo de decir de su *antropología* pertenecen a la *esencia* humana: inteligencia, voluntad y yo. En segundo lugar, las vincula a las diversas dimensiones de la intimidad o *persona* humana, al *acto de ser* personal humano, los radicales –por él descubiertos–: la *coexistencia*, la *libertad*, el *conocer* y el *amar* personales, el cual, a su vez, está abierto a lo trascendente. Así, se logra dotar de sentido *humano* y sentido *personal*, las facetas prácticas, y queda abierta la posibilidad de que sean atravesadas de sentido trascendente.

Con este marco me parece de particular interés destacar que las mega-disfunciones de nuestras sociedades no se deben al desarrollo de las ciencias experimentales o a los adelantos técnicos, sino a que ni unos ni otros están atravesados de suficiente sentido humano, ni personal, ni trascendente¹². Este es el nudo gordiano, que debemos enfrentar para lograr dar con una generación de empresarios de talante humano, ético y profesional que logren enfrentar este tiempo de grandes incertidumbres y sofisticación tecnológica con magnificencia y con verdadero sentido de Responsabilidad por Desarrollo de la Sociedad.

Efectivamente, hemos de trazar un nuevo rumbo más sostenible para el futuro, que fortalezca la justicia y el desarrollo social y crecimiento económico y a la vez, proteja nuestro planeta. Una formación transversal antropológica y ética de cara al desarrollo sostenible se presenta así como la oportunidad mejor para emprender esta nueva dirección. 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 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 empresarial. 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.

¹¹ Sellés, Juan Fernando (2013), ob cit. p. 164

¹² Polo L., (1997), *El profesor universitario*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 59.

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. García Hoz –en un claro y sencilla definición 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» (citado por Polo, (2006), p. 13).

El propósito de este trabajo busca plantear de un modo explícito la intrínseca relación de la antropología, la ética y la economía con personas innovadoras, con capacidad de emprendimiento, etc. Y, más en particular, cómo abordar la formación de los futuros profesionales de la gestión, comenzando por la formación que necesitan los docentes, desde una perspectiva transversal en la malla curricular con contenidos de fundamento de cara a un desarrollo humano sostenible en Latinoamérica. 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, son un incitante 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.

La economía es una actividad propia del hombre y su densidad humana sólo se logra en virtud de las operaciones inmanentes. Esto no parece ser un aspecto de la formación que quienes enseñan o estudian estas carreras lo tengan tan claro. 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).

Como ya hemos expresado, No es ciertamente un tema novedoso estudiar la naturaleza del trabajo de los directivos. Muchos lo han hecho a través de distintas metodologías, enfoques y alcances y los programas de formación para ellos. Mintzberg y Kotter pueden considerarse como los autores más influyentes en la literatura académica, que representan lo que se puede llamar una visión moderna del *Management*. Debe reconocerse el innegable aporte de estos autores, y de otros, en el estudio del trabajo de las personas que dirigen las organizaciones (han centrado su atención en el hombre). El interés y la capacidad puestos han originado muchos trabajos de investigación alrededor suyo y han permitido avances en mejorar la gestión misma de estos profesionales. Sin embargo, a nuestro entender, los aportes de la visión moderna del *Management* se basan fundamentalmente en una metodología positivista (positivismo lógico), que sustenta el conocimiento científico en la evidencia empírica; 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 nuestra tesis es dar un paso más, para conocer mejor la realidad que nos preocupa –el directivo mismo como persona y las personas que dirige y sobre las que decide– y asimismo la disciplina que fundamenta su actividad –el trabajo del directivo–. Desde luego, se busca realizar una contribución sustentada en los trabajos de investigación anteriores, en fundamentos antropológicos clásicos, y en particular –como ya he dicho– en el aporte tan novedoso como de calado de Leonardo Polo. No se buscan desestimar los estudios actuales, sino usarlos como puntos de referencia de una forma de pensar para prolongarlos, porque como decía Platón, la verdad se busca en comunidad.

Se apunta a la formación docente, porque se considera que de nada –o de muy poco– sirve establecer y distinguir perfiles ‘necesarios’ si los docentes –como actores relevantes de la educación, los ‘empresarios de la universidad’– no son los primeros involucrados. Ellos son quienes en este proceso de cambio en la enseñanza–aprendizaje pueden conducir a nuestros estudiantes universitarios para que sean profesionales del *Management* capaces de influir de modo efectivo en el desarrollo social de nuestra sociedad. Los temas que se exponen –en cierta forma– nos conducen a repensar el Management. En concreto, entendemos que esto puede ser posible si se intenta “repensar la universidad”¹³ como institución para rehumanizar, que forma a los profesionales decisores en nuestras sociedades. O, dicho de otro modo, ‘repensar el profesorado universitario’ sería el desafío, en nuestro caso el docente de la Facultad de Económicas y Empresariales. Podríamos elaborar currículos enriquecedores, pero sin personas que les dieran vida, no pasarían de ser papel mojado.

Los actores principales para este desafío son los docentes y por eso vamos a trabajar de cara a la formación de los docentes? En la Facultades de Económicas y Empresariales esta visión de racionalidad materialista subyacente, de maximización de beneficios, en las teorías de muchos de los autores principales se transmite de docentes a alumnos en los procesos de enseñanza–aprendizaje, sin que ni los docentes –en su mayoría casi absoluta– y menos aún los alumnos– perciban que están transmitiendo una antropología reduccionista. De tal modo que se forman profesionales expertos (en estadística, en microeconomía, en finanzas, en *marketing*, en planes de negocios, en distribución y logística de bienes, en planificación de tiempos, de cargos,

¹³ Llano, A. (2003) ob.cit. P. 9

en *lay out*, de innovaciones tecnológicas, de incentivos salariales, en tomas de decisiones) que carecen de fundamentación antropológica amplia en su formación y, por la tanto, para dirigir a las personas y tomar decisiones. Casi podríamos decir que los egresados son más aptos para gestionar máquinas que para trabajar con y para personas. Es interesante observar los resultados, pues saltan a la vista: “El mundo nunca ha tenido tantos profesionales en administración y nunca ha estado tan mal administrado”.¹⁴

Resulta de particular interés y relevancia una situación que se viene observando. Son muchos los que han concluido en que la crisis que vivimos es una crisis ética. Se habla de una búsqueda de una visión ética para la empresa y los empresarios. Se dice que es necesario disponer de una ética para vivir en un mundo global, una ética que por definición debería ser una ética global, común a todos los hombres, un sustrato común a la humanidad. La empresa es una manifestación humana cuyo vínculo unitivo es la búsqueda, aprecio y producción de las verdades prácticas. Por su lado, la universidad, y en ella la Facultad de Económicas y Empresariales como unidad académica, tiene como vínculo unitivo de sus componentes la búsqueda y amor a la verdad teórica. Ahora bien, cualquier manifestación humana, por ser humana, por actuar en libertad, será buena o mala. El punto está en cómo conocer, su bondad o maldad, en qué medida se da. Si esa manifestación humana tiene más vida, más verdad, más bien, será más o menos humana o más o menos humanizante: más o menos ética. Por tanto, no es ajena ni a la empresa, ni a la universidad la valoración ética de sus manifestaciones humanas. Se podrá omitir esta valoración, pero ello no implica que estas manifestaciones no estén atravesadas por lo ético, por lo humano.

Sellés en el cap. 10 de su libro *Los tres agentes de la sociedad civil* plantea 9 temas centrales que pueden obtenerse del estudio del libro *Filosofía y Economía*.¹⁵ Sin embargo hemos agregado un décimo tema que consideramos central y recurrente para repensar la formación de los futuros Directivos y de los actuales Directivos. Se buscó plantear la cuestión analizando 10 puntos para que el intento y el aporte resulten comprensibles. No es sencillo lograr cambios de fondo. Se necesita aclarar los conceptos, replantearlos, y buscar los modos para que se genere una mentalidad que busque redescubrir a las personas.

1. Las personas

Lo primero: las personas.

Junto al conocer práctico, importa llegar al conocer teórico sobre la persona porque es superior, amplía la mirada, abre la comprensión¹⁶. 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, 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 que son las personas así se las va a liderar.

a) El primer aprendizaje sobre la realidad personal, el teórico, trata sobre el ser personal. Es importante aprender sobre el hombre, las personas, su ser más íntimo, etc. Esta es la razón por la que se aconseja vivamente incluir Antropología como materia básica en las facultades de económicas y empresariales y en los masters de Dirección General y de Personas.

b) El segundo aprendizaje personalista, el *práctico*, consiste en conocer a cada quien. De ahí la importancia 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 personal¹⁷. 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”¹⁸.

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, 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 inconcluso¹⁹. 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 (...)”²⁰. Y para actuar como tal, necesita:

¹⁴ Aktouf, (2009)

¹⁵ Sellés, Juan Fernando, 2013, “Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: familia, universidad y empresa, capítulo 10: Persona y Empresa, la tarea del Directivo, España. A pesar de coincidir en la importancia de los nueve puntos que Sellés menciona como capitales considero relevante que se destaque la innovación y el emprendimiento entre los puntos que están presentes en el planteamiento antropológico de Polo. Este tema Polo no lo plantea como una opción o un tema más, sino como algo propio de la persona.

¹⁶ ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, l. X, cap. 7 (BK 1178 a 6-7). “La teoría es la forma más alta de vida”.

¹⁷ POLO, L. (2012) “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 411.

¹⁸ POLO, L., (1997), *Antropología de la acción directiva* Madrid, Aedos, 1997, 114.

¹⁹ POLO, L. (1999), *Antropología trascendental*, I, Pamplona, Eunsa, 137.

²⁰ *Ibid.*, 170.

Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores.

La propuesta de Leonardo Polo

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”²¹.

2. Innovación y emprendimiento

“Emprender es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo. No se puede ser empresario sin emprender”²². 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”²³ “Actúa todo lo que puedas y mejora tu situación”²⁴. El hombre conoce su puesto en la realidad y desde ahí se da cuenta que ante todo puede tener iniciativa. De este modo, el conocimiento moral de principios impulsa, ratifica que el hombre debe tener iniciativa no como 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”²⁵; 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 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.

“Intervenir eficazmente con la innovación es el primer Principio Moral”²⁶. Ser ético es intervenir, 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, estimula con fuerza: “Haz el bien y no te canses de hacerlo”, “Haz el bien, actúa.” “(...) no te desentendas”²⁷.

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 personalmente y a quienes nos rodean. Por eso, “La actitud activa, emprendedora, innovadora es lo que corresponde al hombre y por eso deja su impronta personal en los acontecimientos”²⁸. Se entiende así, porqué se describe al hombre como “un perfeccionador perfectible, que no es inmune a sus propias acciones”²⁹, motor de todo cambio cualitativo, “el innovador de la empresa”.

3. Los colaboradores: el equipo

No conviene dirigir en solitario. “Sólo se puede competir (hoy eso lo sabe cualquier empresario que esté en un sistema de producción bien organizado) si tiene unos colaboradores de alto nivel. Por eso una consecuencia que se saca de lo que precede es que nunca se manda en solitario”³⁰. Esto implica que no es pertinente que los trabajadores trabajen aislados entre sí y en relación con sus directivos. Por esto también sería totalmente desaconsejable e impropio que el directivo dirija aisladamente. Se repite, a veces hasta el hartazgo, que lo mejor es formar un *equipo* entre todos, pues es el único camino que logra una verdadera integración empresarial³¹. Sin embargo, luego observamos 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: se quiere a cada uno por ser quien es. Pero, puede estar mucho más unida que la *sociedad*, o los *poderes políticos*, quienes no suelen ver personas en la población, sino individuos, votos,

²¹ *Ibid.*, 159. A lo que añade: “no puede limitarse a ser un técnico (dirigir hombres no es actividad técnica), *Ibid.*”

²² Polo, L. (2012) “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 419.

²³ Polo, L. (1997). “Ética, hacia una versión moderna de los temas clásicos”. Madrid, Aedos, pág. 161

²⁴ *Ibid.*, pág. 160

²⁵ *Ibid.*, pág. 157

²⁶ *Ibid.*, pág. 171

²⁷ *Ibid.*, pág. 7 capítulo 6

²⁸ *Ibid.*, pág. 13 capítulo 6

²⁹ Polo, L., (2003) *Antropología trascendental*. I. La persona humana, ed. Cit. pág. 14. Y en “Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos”, ed. Cit. pág. 181

³⁰ L. POLO, “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 412.

³¹ L. POLO, “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 440.

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 ellos³².

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*³³ - 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.

‘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 sabe 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”³⁴.

Habrán 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”³⁵, pues sin conferir competencias, no se puede trabajar en equipo. Hay más *unidad* cuanto menos rigidez: “otro problema es la rigidez (ausencia de flexibilidad). Asimismo, lo son las estructuras organizativas burocratizadas: rígidas, lentas... Lo son asimismo los 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”³⁶. Hay más *claridad* cuanto más información: “también es un problema la baja utilización de los sistemas de información (algo más que una planificación). Falta información adecuada y estrategia”³⁷.

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,

Primero es necesario mejorar el nivel de los colaboradores³⁸ (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.”, y

Segundo 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 sólo sabe mandar quien sabe obedecer, y a la inversa³⁹. 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”⁴⁰. 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.

4. Los sucesores

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

³² “Mandar es una actividad integrativa, porque el mando no es unilateral, sino una relación biunívoca: sólo los que saben obedecer saben mandar, sólo los que saben mandar saben obedecer, ya que todo es cuestión de control. Obedecer no es subordinarse de una manera literal al que manda, sino la competencia profesional”. *Ibid.*, 440.

³³ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 98.

³⁴ *Ibid.*, 440.

³⁵ L. POLO, “El valor de la veracidad como condición de la actividad empresarial”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 471.

³⁶ *Ibid.*, 472.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*, 132.

³⁹ *Ibid.*, 139.

⁴⁰ *Ibid.*, 162.

son capaces de hacerlo, tendrán que dar entrada a su vez a otros. La sustitución de los directivos es un tema clave para cualquier directivo⁴¹. El futuro histórico y el metahistórico, pesan 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. Pero no todos valen para este cargo y la formación 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 dimitir⁴². 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 uno más, sino el primero del directivo⁴³. Pero la tarea de formar a quienes van a sucedernos en el futuro conlleva una constancia que se prolonga durante muchos años⁴⁴. 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 mismo⁴⁵. 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.

5. La formación

Esta es la dimensión más importante de la acción de gobierno: el *conocimiento*⁴⁶. Está claro que no se improvisa pues el estudio, la *formación* es indispensable. Una de las claves del desarrollo social –luego de la familia– es la *educación*⁴⁷. 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 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 obtengan⁴⁸. Actualmente sorprende la cantidad de muchos candidatos que acceden al gobierno desde los partidos políticos que son incompetentes. 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 decisión⁴⁹. 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.

⁴¹ L. POLO, “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 416.

⁴² *Ibid.*, 417.

⁴³ *Ibid.*, 417.

⁴⁴ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 80.

⁴⁵ *Ibid.*, 74.

⁴⁶ Polo indica que las cuatro dimensiones de la acción de gobierno son: 1º) el *fin* u objetivo que se persigue; 2º) el *motivo* o impulso que la pone en marcha; 3º) el *hacer* o eficacia transformante; 4º) el *conocimiento*. Cfr. “La acción de gobierno”, en *Filosofía y Economía*, ed. cit., 423-443.

⁴⁷ 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.

⁴⁸ *Ibid.*, 79.

⁴⁹ *Ibid.*, 152.

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. Y luego frente a una competencia fuerte se suele tender a hacer más y formarse menos: claramente una necesidad que demuestra que no comprendemos este punto.

Pero ante los retos con que se enfrenta la empresa no sólo hay que formar el *conocimiento* de los trabajadores, sino también educar su *voluntad* (virtudes), y fomentar su *motivación*⁵⁰. Conviene recordar que la formación no termina nunca, “siempre es escaso el saber que se posee; una tarea del directivo es aprender a aumentarlo”⁵¹. Dirigir es un saber práctico que también se aprende, y por eso un aprendizaje nunca se detiene, como toda actividad vital, o crece o mengua⁵².

6. Las virtudes

Se han mencionado algunas virtudes centrales que debe adquirir y fomentar el directivo: *responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad*.

a) *Responsabilidad*. Todo hombre es autor de sus actos y, por lo mismo, responsable de ellos⁵³. 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 nuestras acciones, porque considera que el modo de actuar humano es automático, necesario⁵⁴. 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 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 actúa⁵⁵.

El factor que inhibe el actuar es el miedo, pero toda actuación humana comporta riesgo⁵⁶. 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”⁵⁷.

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”⁵⁸. 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

⁵⁰ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 472.

⁵¹ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 93.

⁵² *Ibid.*, 110.

⁵³ En esta obra que comentamos se lee: “La responsabilidad es una dimensión ética. El hombre de acción es responsable de los acontecimientos en cuanto que son ahora consecuencias de su actividad transformadora porque es autor”. “La acción de gobierno”, *Filosofía y economía*, ed. cit., 424.

⁵⁴ “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; renunciarnos a ser hombres de acción. Sin embargo, el hombre no se conforma con lo inevitable. No se trata de una simple protesta: ‘no me gusta como funciona la cosa. Yo querría que fuera de otra manera’. Intervenir es realizar una acción eficaz, no limitarse a quejarse, ni tampoco a conformarse. Por eso se puede decir que el hombre de acción no adopta una actitud pasiva, sino que pone su impronta personal a los acontecimientos”. “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 416.

⁵⁵ Cfr. para una mayor comprensión de esos tres reduccionismos éticos (*positivismo, consecuencialismo y hedonismo*): L., POLO, *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*, Madrid, Aedos, 1996, 114-127.

⁵⁶ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 59.

⁵⁷ *Ibid.*, 59.

⁵⁸ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 465.

La propuesta de Leonardo Polo

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 capacidades⁵⁹, 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 hacer es resistir”⁶⁰. 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–⁶¹.

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 (...)”⁶².

En síntesis, la templanza es la virtud que controla los deseos sensibles de acuerdo con el conocimiento humano, que no es exclusivamente sensible. Quien no controla sus deseos, no puede gobernar bien (humanamente) una empresa, pues quien no los controla, más que aportante, es consumidor, lo cual no sólo es contrario a la índole de la empresa, sino también a la de la persona. 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”⁶³. 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 a las medidas subjetivas (de uno o muchos) que atentan contra la verdad objetiva, lo que se acarrea es 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”⁶⁴. La veracidad es superior a la prudencia, puesto que la supone. En efecto, 1) tras saber deliberar pacientemente, 2) saber destacar entre alternativas –incluso en casos excepcionales–, y 3) 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 estarán directamente vinculadas con las acciones éticas, y en este sentido es interesante destacar que el autor considera como 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”⁶⁵.

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.

⁵⁹ Cfr. *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 55.

⁶⁰ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 431.

⁶¹ *Ibid.*, 432.

⁶² *Ibid.*, 434.

⁶³ *Ibid.*, 442.

⁶⁴ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 102.

⁶⁵ “Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos”. Pag. 120

7. Los objetivos

“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”.⁶⁶ 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 tenerlos. 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”⁶⁷. Sin saber el fin, de poco sirven los medios.

8. La acción de gobierno

“Mandar es equivalente a *ordenar*. Pero la palabra ‘ordenar’ tiene varios significados: el primero de ellos es ‘emitir órdenes’. El que manda ordena en el sentido de obligar a hacer. Se manda 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”⁶⁸. 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 menciona en otra de sus obras, “el hombre capaz de pensar de modo global es capaz de coordinar más actos”.⁶⁹

9. El dinero: trabajo en potencia

El dinero no es fin, sino medio. Como tal se puede emplear para diversos fines. Todo lo que es medio respecto de un fin es inferior al fin. A su vez, los fines son diversos entre sí. Como en la realidad no todo tiene el mismo valor, la distinción entre los fines será también jerárquica. 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. La pregunta que corresponde hacernos ahora es: ¿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”⁷⁰. En épocas de crisis hay que acordar con todos los miembros de la empresa (directivos y trabajadores) la reducción de los salarios junto al incremento de formación, no el recurso a los despidos.

“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. Ese 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”⁷¹. 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*⁷². En caso contrario, tiene exclusivamente un sentido *pragmático*.

⁶⁶ Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos, pág. 154

⁶⁷ *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 88.

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

⁶⁹ “Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos” pag. 152

⁷⁰ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 418.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² “El que ve al dinero como un modo de convocar, de hacer posible que la gente trabaje, se da cuenta del valor ético que tiene el trabajo. El dinero tiene valor ético si empleándolo se consigue que el trabajo en potencia se mantenga y aumente. Es decir que la capacidad de convocatoria para trabajar sea cada vez mayor”. *Ibid.*

10. El servicio al bien común

En la persona *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 es servir a los otros.

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. Y 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 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”⁷³.

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 dinero o 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 comparece⁷⁴. 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”⁷⁵.

Conclusión

Se expusieron estos diez puntos que se presentan como centrales para que la empresa se abra a su verdadero dinamismo innovador. Cabría preguntarse cómo podríamos desde nuestro lugar de docentes universitarios intervenir con estos planteamientos cuando el economicismo, el utilitarismo descarnado y deshumanizado, provocan en nuestra sociedad entornos de trabajo y de convivencia de asimetrías insospechadas. Hemos planteado que las opciones que pueden surgir son múltiples y de diferente impacto.

Repensar estos puntos centrales ha requerido ir fundamentando cada posición que se adopta para avanzar sobre el tema elegido. Repensar estos temas propuestos se considera que podría ser un posible punto de inicio para revertir el estado actual de una de las bases sobre las que se apoya el desarrollo de sociedad: las organizaciones, la empresa y su responsabilidad en la sociedad.

Aunque hay aspectos que dificultan un desarrollo conceptual y práctico en la línea de lo propuesto en la tesis, por las razones expuestas y argumentadas se ve conveniente y necesario realizarla. Se intenta que un breve trabajo como el presente, pueda abrir “un camino” de inquietud e investigaciones futuras, que tendrá que recorrerse tarde o temprano. Esto es un humilde aporte que busca exponer lo que un autor de notable hondura busca proponer sobre una realidad que urge humanizar y personalizar.

Se desarrolló un elenco de temas que menciona Polo para la formación del Directivo que tienen repercusión sobre el *Management* y en la configuración de las curriculas y programas de dirección de empresas desde la formación de los universitarios en el grado. Estas claves que se presentan son parte de una formación que dura más que los años de grado, pues es de largo alcance, y que refiere a cuestiones más propias de los programas de maestrías (postgrado) y de formación continua del empresariado, aunque no trataremos específicamente de estas dos últimas instancias educativas.

Estos temas por su relevancia puedan aclarar y servir como luz para las materias que se dictan en las universidades. Justamente en esta jerarquización (las inferiores sirven a las superiores y las superiores dan luz a las inferiores), se logra encontrar alguna pista para los docentes de cada materia.

⁷³ “La acción de gobierno”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 438.

⁷⁴ “El subdesarrollo no es una consecuencia de la ineptitud; el subdesarrollo es la consecuencia de mentir demasiado, de que la gente no se fía de nadie”. L. POLO, *Ética*: ed. cit., 41.

⁷⁵ “El mando”, en *Filosofía y economía*, ed. cit., 440.

Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores.

La propuesta de Leonardo Polo

Como explicábamos, se pretende brindar el engarce con lo personal y con lo humano. Se plantean temas que pueden otorgarnos una base antropológica de las materias de las carreras de Empresariales. Se reconoce la intrínseca relación de la Antropología, la ética y la economía y, más en particular, cómo abordar la formación de los futuros profesionales de la gestión, comenzando por la formación que necesitan los docentes, desde una perspectiva transversal en la malla curricular con contenidos de fundamento de cara a un desarrollo humano sostenible en Latinoamérica parecen desafiantes pero a la vez necesarios. La perspectiva antropológica, ya lo hemos comentado, 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, son un incitante 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 parece un aspecto de la formación que quienes enseñan o estudian estas carreras lo tengan tan claro. 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).

Con este bagaje formativo básico un docente de las aludidas facultades tendría claves antropológicas y humanas (éticas) para que su enseñanza estuviese atravesada por un sentido personal y humano. Además, la ética, como toda manifestación humana, estaría abierta al sentido personal. El docente podría estar dotado de un saber superador de la lógica individualista y de maximización del beneficio económico y tendría claridad sobre ese sustrato común a la humanidad que lo habilita a ser un docente. La lógica maximizadora es la lógica más adecuada a la persona humana. Se trata de ir a más, pero no únicamente en los medios (todos los elementos y acciones vinculadas con la economía), sino maximizar la vida de la propia empresa que significa maximizar, desde la manifestación propia de la empresa, la vida de cada una de las personas de la empresa. Y por lo tanto las personas que allí realizan su trabajo cotidiano efectivamente serán los verdaderos agentes de innovación y desarrollo.

CUADRO SINTESIS DE LOS DIEZ PUNTOS CENTRALES QUE SE PROPONEN

1°. *Ser consciente que se manda a personas.* Las personas guardan afinidades manifestativas propias a lo *común del género humano*, pero cada una es distinta, novedosa, irrepetible e irreductible a lo común del género humano. Hay un conocimiento de lo *común* y de lo *personal*.

2°. EL hombre como perfeccionador perfectible, es *innovador y emprendedor* por esencia, solucionador de problemas, etc.

3. *El equipo que busco formar*, son los *colaboradores*, que me acompañan en la visión y misión de mi empresa. El gobierno en solitario tiene plazo de muerte segura.

4°. Buscar *sucesores en el cargo de gobierno* que sean competentes es un asunto que implica formación: tiempo, calidad y constancia; visión e inteligencia.

5°. La *Formación* de los miembros de la empresa tiene varias dimensiones: la racional en hábitos intelectuales, la virtuosa y la práctica, en el saber hacer.

6°. Habrá un verdadero *desarrollo* si se logra que cada miembro crezca en *virtud*, en especial: responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad. La corona de todas ellas es la amistad.

7°. *Trazarse unos objetivos* realizables: ‘grandes ideales a largo plazo’.

8°. Cuidar que *la acción de gobierno* maneje apropiadamente: el fin, el motivo, el hacer y el conocer.

9°. Considerar *el dinero como trabajo en potencia*.

10°. Servir al *bien común*, consistirá en la mejora humana de quienes están en la empresa, su responsabilidad interna y la responsabilidad de la empresa en la sociedad.

Bibliografía

- ARISTOTELES (2006), *Ética a Nicómaco*, Buenos Aires, Gradifco.
AYLLON, J. R. (2005), 6ta edición. *Desfile de modelos: análisis de la conducta ética*, Rialp, Madrid
BASAVE, A. (1983), *Ser y quehacer de la Universidad*, Promesa, México.
BIS, (2011) Higher Education. Students at the Heart of System. White Paper. London: Department for Business, Innovation, & Skills. Recuperado: 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

BLOOM, A. (1987), **El cierre de la mente moderna**, Plaza & Janes, Barcelona.

BOWEN, W. (2012). "Universities suffering from near-fatal 'cost disease.'" *Stanford Report*. October 12, 2012. Recuperado: February 19, 2013: <http://news.stanford.edu/news/2012/october/tanner-lecture-one-101212.html>

DEBELJUH, P.; PALADINO, M. y DEL BOSCO, P. (2009), **Integridad**, Editorial IAE Press, Buenos Aires.

DELOR, J. et al. (1996). "Learning, the treasure within: report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century." Paris: Unesco

FAZIO, M. (2008), "Secularización y crisis de la cultura de la Modernidad", Instituto de Filosofía Política e Historia de las Ideas Políticas, Recuperado 10 de julio de 2014, <http://ancmyp.org.ar/user/files/01Fazio.pdf>

FERRARO, F., PFEFFER J. y SUTTON, R. (2005), "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling". *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1 (Jan., 2005), pp. 8-24 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20159091> Recuperado: 10/03/2014

GEORGE, B. (2008), "Ethics must be global, not local. To build a truly great, global business, business leaders need to adopt a global standard of ethical practices". Recuperado 2-03-2012: http://www.businessweek.com/managing/content/feb2008/ca20080212_394828.htm

GOMEZ PEREZ, R. (1998), **Ética. Problemas morales de la existencia humana**. Magisterio Casals. Madrid. 8va edición

IBAÑEZ-MARTIN, J.A., (2005), "La Universidad y su compromiso con la educación moral", Estudios, Revista del ITAM (México), n° 75, pp. 117-138, <http://www.ucm.es/info/the/basedatos/Descripcion3ConexionArticulo.php>. Recuperado enero 2014

IRIARTE, A. CORREA ARIAS, C. (2010), **El sistema universitario en Latinoamérica. Adecuaciones a nuevos escenarios de crisis y globalización: tendencias y transformaciones**, Biblos, Buenos Aires.

KISS, E. Y EUBEN, J. (2009), **Debating Moral Education. Rethinking the role of the Modern University**, Duke Press, Durham.

KLISKBERG, B. (2009), "Educar en ética empresarial en Iberoamérica, un desafío impostergable", Recuperado: 20-12-2011 <http://www.fondoespanapnud.org/2009/03/educar-en-etica-empresarial-en-iberoamerica-un-desafio-impostergable/>

KLISKBERG, B. (2004), **Más ética, más desarrollo**, Temas, Buenos Aires.

LÁZARO C., R. (2001), **Adam Smith: Interés particular y Bien común**, Empresa y Humanismo 84, Madrid.

LLANO C., C. (1994), **El nuevo empresario en México**, Fondo de Cultura Económica, México.

LLANO, A. (2003), **Repensar la universidad**. La Universidad ante lo nuevo, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

LOPEZ QUINTAS, A. (2003), **El gran reto de la educación actual: descubrir el ideal de la vida, en Humanismo para el siglo XXI**, Universidad de Deusto, Bilbao.

MACINTYRE, A. (1988), **Tras la virtud**, Crítica, Barcelona.

MARIN, J. A. (1999), **Ética para náufragos**, Anagrama, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1991), **Diseño de organizaciones eficientes**, El Ateneo, Buenos Aires.

NUBIOLA, J. (2009), **La invitación a pensar**, Rialp, Madrid.

ORTEGA Y GASSET, J. (1983), **Misión de la Universidad y otros ensayos sobre educación y pedagogía**, Revista de occidente, Madrid.

POLO, L. (1993) "La ética y las virtudes del empresario" Entrevista realizada por Patricia Pintado Mascareño. Revista Atlántida, Madrid 14, pp. 80-92. Recuperado: 20 de marzo de 2013: <http://www.leonardopolo.net/docs/eticavirtudempresa.pdf>

POLO, L. (1997). **"Ética, hacia una versión moderna de los temas clásicos"**. Madrid, Aedos.

POLO, L., (1997), **Antropología de la acción directiva** Madrid, Aedos.

POLO, L. (1997), **El profesor universitario**, Ágora, Colombia. Colección Investigación-Docencia, n° 4.

POLO, L. (1999), **Antropología trascendental**, I, Pamplona, Eunsa.

POLO, L. (2012), **Economía y Filosofía**. EUNSA. España.

POLO, L. (2014), "Perfil axiológico del hombre nuevo (Axiological Profile of the New Man)". Conferencia dictada el 13 de abril de 1985, editado en *Scientia et Fides*. 2(1)/2014, a-b 179 ISSN 2300-7648 / Recuperada: marzo de 2014. <http://dx.doi.org/10.12775/>

ROSEMBERG, J. (2006), "An Education in Ethics. Teaching business students life lessons in leadership". On line 20-12-2011: <http://harvardmagazine.com/2006/09/an-education-in-ethics.html>

SELLES, J.F. (2013), **Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa**. Madrid, Colección Tribuna SXXI. Ediciones Internacionales Universitarias.

SEN, A. y KLISKBERG, B. (2007), **Primero, la gente**, Temas, Buenos Aires.

STIGLITZ, J.E. (2002), **El malestar en la globalización**, Taurus, Madrid.

Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores.

La propuesta de Leonardo Polo

UNESCO (1998), 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, París, Francia. On line 07/09/2011 http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

UNESCO (2009), Comunicado Final de la CMES 2009. Conferencia Mundial de Educación Superior 2009: Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009. On line: 20/07/10.

http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=826%3Acobertura-completa-de-la-conferencia-mundial-de-educacion-superior&catid=95%3Avease-tambien&Itemid=451 es.

UNESCO-IESALC. Declaración de Buenos Aires-2011. IV Encuentro de Redes Universitarias y Consejo de Rectores de América Latina y el Caribe. Online: www.iesalc.unesco.org.ve/.../declaracion_buenos_aires_2011.pdf