



LEONARDO POLO EN DIÁLOGO CON LOS EMPRESARIOS

Pablo Ferreiro de Babot

PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura-Perú.

1. Humildad y entrega en sus exposiciones

Leonardo Polo –como todo pensador– es conocido por sus publicaciones y también por su magisterio. Personalmente me considero afortunado por haber podido asistir a sus clases en varias oportunidades, y todas ellas ante empresarios peruanos. Precisamente le invité para ese menester, hablándole previamente para que se “adaptara” a la mentalidad del hombre de acción, siempre práctico y poco dado a especulaciones.

Después de sus conferencias, recogíamos el texto grabado y lo entregábamos a los participantes como separatas, aliviadas en lo posible de citas o rodeos para que a nuestro pobre juicio se facilitara el hilo de su razonamiento. Posteriormente parte de ese material se ha recogido en un libro suyo “Filosofía y Economía”.

Cuando he tenido la oportunidad de contar esta experiencia en otros lugares, a varios de los oyentes les parecía increíble que coincidieran en una misma actividad el profesor Polo y gerentes de negocios. Sin embargo, puedo dar fe de que cultivó sin saberlo un número de *fans* (*quasi* fanáticos), muy fiel, dispuestos –lo he comprobado– a trasladarse a cualquier lugar del Perú si el profesor iba a estar allí, para escucharle.

¿*Le entendían?* Es otra pregunta frecuente que me hacían, y la respuesta permanente es que *casi siempre sí*. ¿Y cómo –insistían– *era esto posible?* Me he hecho muchas veces esa misma pregunta y atribuyo el hecho a algunas causas de las que deseo dar testimonio, y entre ellas a que nunca usó una terminología filosófica.

A veces a algunos profesores de filosofía les es muy difícil prescindir de esa terminología y de esa sistematicidad que son importantes, sin duda, para perfilar bien las conclusiones a las que llegan, pero que dejan estupefacto al lector u oyente no iniciado.

Me atrevo a suponer que aquello es por una especie de escrúpulo por no infringir las leyes de la lógica, agotando la argumentación sin dejar ningún cabo suelto; tratando de ser *exhaustivos*. Polo se dio cuenta de que había que dejar espacio para

la *intuición* del empresario, so pena de “perder soga y cabra” y, para adaptarse a ese perfil, partiendo de la “esquina contraria”, entiendo que hace falta mucha **humildad**.

La dificultad para seguir al profesor Polo en sus exposiciones, no provenía de que no se le entendiera por abstracto sino por falta de buena dicción, es decir que el riesgo era que no se le oyera; cuestión ésta fácil de corregir, pensé, si se afrontaba con decisión, y ese era el papel que asumí sobre la marcha, como un ayudante suyo en sus conferencias.

Es sabido que Leonardo pensaba mientras exponía las cuestiones; por ello nunca se repetía sino que *creaba*, y ocurría que con frecuencia sostenía su cabeza con una mano, a la vez que se tapa inconscientemente la boca, con lo cual se dificultaba la audición y el público se inquietaba porque se daba cuenta de que está asistiendo a un auténtico *alumbramiento* del que podía perderse la palabra clave y quedarse *en blanco*; la pregunta más frecuente que se formulaban entre sí los participantes era: *¿qué ha dicho?*

Entonces mi estrategia era bien simple: sentarme a su lado, lo más próximo posible, y susurrarle, pero con claridad y cierta firmeza, cortas sentencias, tales como: “repíte, por favor”, “un poco *más claro*”, “voz algo *más fuerte*”, “vendría bien *un ejemplo*”, etc., etc. Comprendo que eso debió de resultar muy molesto para el orador y para soportarme hacía falta de nuevo mas **humildad** y aun más: diría que se hacía evidente el **anonadamiento** u olvido de sí: se palpaba, el interés *exclusivo* por ayudar a los oyentes.

Don Leonardo parecía más preocupado por entender, a cabalidad, a los participantes que en su propia exposición. De hecho aceptaba cualquier interrupción por inoportuna que fuera, tanto por su contenido o *materia* como por el *momento*. Pues bien, no recuerdo haber notado nunca signos de contrariedad, ni en ese momento ni pasado el tiempo.

Cuando alguien le interrumpía, él se callaba de inmediato, sin más, para enfocarse en el interlocutor tratando de hacerse cargo de su pregunta, inquietud o comentario.

2. Su aporte e influjo en la formación de Profesores del PAD y de empresarios peruanos

En una Escuela de Negocios podríamos decir que es relativamente fácil tener éxito si se dispone de profesores hábiles en crear y utilizar modelos matemáticos de finanzas y de contabilidad (los llamados temas *hard*), pero lo verdaderamente complicado es destacar por el enfoque de cuestiones humanas (pésimamente denominadas *soft*).

Debo decir que en el PAD somos reconocidos precisamente por esto último, y estoy seguro de que es porque no rehuimos la *filosofía*, y Leonardo Polo ha sido –con Juan Antonio Pérez López– una de las fuentes más poderosas, de las que nos hemos nutrido los profesores de Dirección de personas en la empresa. En el PAD (escuela de Dirección de la Universidad de Piura) denominamos a esa Área Gobierno de personas.

Trataré de describir algunos de los aportes que ambos autores (Polo y Pérez López), –que, por cierto, se engranaban conceptualmente muy bien, además de ser grandes amigos–, nos han dejado y que constituyen hoy día buena parte de los tópicos que estudiamos y discutimos entre los profesores y con los alumnos:

- a. *El primer cliente de una empresa son sus trabajadores.* Esta aseveración es enormemente luminosa para orientar a los directivos en el ejercicio de su función. Polo, a propósito de hablarnos de amistad en la empresa, habla de la potencialidad de los trabajadores así como de los clientes (Cfr. POLO, L., *Antropología de la acción directiva*; SELLÉS, J. F., *Familia y Empresa*, 7- , 170).

Desde los inicios del PAD (allá por los años 76 o 78) hemos afirmado con seguridad la primacía del “productor” (o trabajador) *versus* el “comprador” (o cliente), cuando casi nadie establecía esta ordenación (y digo casi *nadie* para cubrirme del posible olvido).

Por otro lado se llega a esta conclusión al razonar con Pérez López acerca de la necesidad del orden en el ejercicio de cualquier virtud; solía repetir, aplicándolo a la *caridad*: que “a igualdad de necesidad, primero hay que atender al más cercano, y a igualdad de proximidad, primero al más necesitado”. Está claro que “el más próximo” y “el más necesitado”, son de ordinario, el *productor* frente al *consumidor*.

- b. *Papel de los vendedores en la empresa, como recolectores de ideas* para la innovación (Cfr. P. 7 nota 29 de SELLÉS o. c.) y para atender las necesidades de los consumidores. De ahí puede deducirse la importancia de la parte fija de su retribución, pues en ella va implícita la importancia que la empresa les reconoce.
- c. Al definir el *leitmotiv del empresario*, una vez superado, o puesto en su sitio, el recurrido por proverbial “afán de lucro”, se suele mencionar el “afán de logro” y “gusto por el riesgo” (que definirían más bien al *aventurero*); gracias a POLO, podemos decir que empresario es la persona que tiene “*ilusión por crecer*”. También afirmaba que él era empresarista y que se apuntaba a colaborar en las iniciativas o en los proyectos que empezaban.
- d. Quizás la influencia más decisiva, que hemos recibido, de D. Leonardo, en el contexto de la empresa, haya consistido en poner en primer lugar a la *persona*, pero no como enunciado moralista sino con los hechos concretos derivados de la toma de decisiones *eficaces y correctas*.

En el PAD hemos experimentado que no es suficiente que los profesores tengan clara la primacía de la persona (como concepto), ni tampoco y además, que lo reconozcan públicamente como muy importante, sino que deben ser capaces de

destacarlo en TODAS las sesiones que dicten o dirijan como una convicción fundamental o un valor compartido y resaltado transversalmente en las diversas asignaturas.

En esta línea debemos mencionar los trabajos que generosamente nos ha prodigado Juan Fernando Sellés, y el esfuerzo por divulgar el pensamiento de Polo de Genara Castillo. Año tras año concordamos en cómo nos ayudan a obtener resultados concretos con los participantes aunque su repercusión laboral, social, económica, familiar y moral sea imposible medir por completo.

Podemos citar a modo de ejemplo que en el PAD, prácticamente no hay ninguna sesión con Casos (situaciones reales en las que los alumnos o participantes discuten acerca de la problemática planteada, moderados por un profesor), en las que el moderador no llame la atención y *haga reflexionar sobre el valor de las personas* protagonistas del problema en cuestión.

Nuestra apreciación es que los alumnos son muy sensibles a ese énfasis, y con el transcurso del tiempo, es frecuente que se identifiquen con esa característica, incluso aunque no sepan aplicarla en alguna situación determinada (y en tal caso la duda interior les lleva a pedir consejo, si no llegan a hacerlo, al menos les queda la inquietud de no haber concluido satisfactoriamente el proceso racional. De esta forma somos conocidos por nuestra *Misión*.

El profesor Manuel Alcázar ha contribuido recientemente con su tesis doctoral a profundizar en este tema (Cfr. ALCÁZAR, M., *Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones*. Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra, 2010, *pro manuscrito*, en proceso de edición).

- e. Un tema permanente en las sesiones dictadas por el Dr. Polo, especialmente en sus últimos viajes, fueron las *virtudes*, de manera especial la *fortaleza* y la *templanza*. Me detengo un momento para comentar que hablar de templanza a los empresarios no solamente resultaba novedoso sino sobre todo *insólito*: ¡era impensable proponer un modo de vida sobrio y austero, precisamente a los promotores del consumo! Y además con una fundamentación antropológica de una lógica impecable, ya que la entraña de esa dinámica es estéril y lleva a detenerse.

Pues bien –disculpen que insista– por ello somos distinguidos, y reconozco la autoría de Polo, al proporcionarnos un marco teórico compacto y a la vez entendible (en su divulgación varios profesores del PAD han tenido un papel importante que es justo mencionar aunque sea de paso).

- f. Suelo preguntar en clase cuál es el *fin* de una empresa. Las respuestas son de lo más variadas y van desde el consabido *ganar plata* al *desarrollo social*, pasando por el *logro de objetivos*, unir equipos, etc., etc. A partir de ahí, amplió la pregunta diciendo que

cuál piensan que es el *objetivo* y cuál la *función* de esa misma empresa. Abierto así el abanico de alternativas, el pensamiento empieza a fluir y, para ordenar las ideas, debo añadir qué pienso que puede entenderse por cada uno de estos conceptos.

Ahí señalo que *fin* es cómo una organización contribuye al logro del *fin último* de las personas, y prácticamente todos concuerdan que no puede ser otro que la felicidad, descrita lógicamente de varias formas. En cuanto al objetivo, fácilmente aceptan que es el sector o rubro que han elegido para desempeñarse, comercio, industria, servicios, etc., medido en términos empresariales (lograr tal o cual penetración de mercado, ampliar el negocio en tales plazas o productos, etc.).

Al llegar a la definición de la *función* se aclaran bastante las dudas cuando se entiende que función se refiere al aporte de una parte específica de un todo. En este sentido es muy gráfico describir la mano como órgano encargado de acciones de tipo prensil, defensivo, saludo, para bien del cuerpo humano. Finalmente, se establece bastante consenso al definir que la función de la empresa es crear valor económico añadido o riqueza.

Tuve oportunidad de enseñarle al maestro Polo, este planteamiento que expuse en el acto académico inaugural de la Universidad de Piura el año 1990, a la vez que le preguntaba si era publicable. Como su respuesta fue afirmativa, salió como volumen n. 32 de la Colección Algarrobo (Cfr. FERREIRO, P., *Ética y empresa*, Piura (Perú), ADEU-Universidad de Piura, 1991).

Según esta nomenclatura, *empresario* sería aquel *profesional que enrola a otros en un proyecto rentable, en un campo determinado, operando de tal manera que las personas mejoren en términos de felicidad*. Si quedara clara esta idea me parece que habríamos avanzado mucho en lo que podríamos denominar *calidad de la empresa*. Polo señala como parte importante de esa felicidad el crecimiento en la *amistad* (op. cit., p. 7).

- g. *Inclusión* es la palabra clave, al menos en el Perú, en estos momentos (que ya suman un lustro) de crisis económica mundial. Se suele definir la inclusión como la elevación del nivel de consumo de las personas que viven en zonas marginales. Como se ve, se suele hacer referencia sólo al ámbito material.

Si se parte de los conceptos descritos en el apartado anterior, queda claro que las personas estamos dentro de la categoría fin; por ello nos proyectamos, crecemos, en la medida en que consideramos a los demás (ordenados según la jerarquía de la caridad descrita líneas arriba) como destinatarios de nuestra apertura radical (*co-existencia personal* en la concepción de Polo).

Está claro, y a ello tendremos que ajustar nuestra conducta y, por lo tanto las prácticas empresariales, que las personas nunca pueden ser utilizadas como *medios* para otros fines "más altos". Es maquiavélica la expresión de que el fin

justifica los medios, pero en una adecuada dirección las personas no son nunca medios, sino fines en sí mismas. Por eso deben ser tratadas con el máximo respeto, si bien se fomente y se use su trabajo.

- h. Uno de los problemas más graves que en estos momentos tienen las empresas medianas y grandes (multinacionales, por lo general) en el Perú –de extraña bonanza económica y relativamente estable– es la alta *rotación* (cambios de trabajo). Varias de estas instituciones requieren con frecuencia de nuestro servicio de asesoría para que les aconsejemos un modo rápido de proceder que evite la “sangría”.

Estas bajas laborales pueden ser debidas a varias causas, algunas de ellas difíciles, por no decir imposible, de prever (salvo estadísticamente, y en horizontes de tiempo largos) y aún de evitar. Como suele decirse las personas no se “casan” con la empresa, y ¡hacen bien! Pues por mucho que se predique la empresa no es una familia (algo similar, a cuando se apela a que “madre solo hay una” podría prolongarse a que “familia solo hay una”, y ésta no es una Sociedad Anónima, gracias a Dios).

Algunos empresarios, en la práctica incurren en este grave error de apreciación: creen ser dueños de la vida (presente y futuro) de las personas que se desempeñan en una firma. Evidentemente esto es un extremo que ignora que la gente es *libre*.

Pero en el otro extremo se ha corrido la especie de que “se acabó la lealtad a la empresa”, y que “cada quien debe ser leal antes que nada a sí mismo”; se dice que la gente joven, de forma creciente, delinea “a priori” su *iter* profesional, como el que selecciona colores en una paleta.

Y eso podría estar bien desde un punto de vista *estético* o de “ensueños fantásticos”, pero la lealtad a la empresa sigue existiendo porque como señalaba el Dr. Polo la lealtad es un gran valor humano (las referencias eran casi constantes al hablar de las *virtudes*).

Entonces: ¿cuál es la solución? ¿Qué podemos aconsejar a las empresas que padecen de la marcha de su personal directivo? Pues, parafraseando al Fundador de esta Universidad y de la mía, (él se refería al amor, pero me parece que es aplicable a todos los hábitos operativos buenos): “donde no hay (lealtad), pon (lealtad) y sacarás (lealtad)”.

Esto –no se me oculta– es tan sencillo de decir como difícil de hacer, pero en ello consiste, precisamente, *dirigir*. Por supuesto que la mayor parte de las Consultoras enfrentadas al problema de la retención de personal (“clave” o de “talento” suelen señalar, para aliviar la suerte de la cuenta económica que pasan), presentan unos planes de tipo exclusiva o principalmente monetarios: promesas económicas (*bonus* o premios) entregables si permanecen en la empresa más de 3 o 5 años, o los que sean. No se dan cuenta de que con estas prácticas refuerzan lo que tratan de evitar: la deslealtad. No ven, en definitiva, que lealtad y dinero, están en planos diversos, no son

intercambiables, e intentarlo desnaturaliza la relación. (Cfr. SELLÉS, Juan Fernando, o. c. p 13).

3. Por último, aunque no debería ponerle fin, porque no lo tiene, a este “pliego de agradecimientos”, quiero mostrar unas pocas expresiones que son ya como frases hechas, en el PAD, acuñadas tras varias décadas (en concreto casi cuatro), de repetición amable a los oídos de los participantes a propósito de la discusión de un Caso, o de la absolución de una pregunta en una Conferencia o durante un Trabajo en Equipo (que en la Escuelas de Negocios son proverbiales, porque representan ensayos generales de la Sesión General):

- a. *Ética es actuar por motivación racional por motivos trascendentes* (la expresión original y la idea que la sustenta es de Juan Antonio Pérez López, pero conversamos de ella y la aceptaba con agrado nuestro querido profesor Leonardo Polo)
- b. *Comunicar es decir la verdad y motivar a hacer el bien*. Lo demás son técnicas, a menudo manipuladoras.
- c. El modelo Mecanicista o nivel económico de una empresa (Plano de la Eficacia en la nomenclatura de Pérez López), es tan imprescindible como insuficiente: si no hay beneficios la empresa no es tal. A su vez el modelo Psico Social (Plano de la Atractividad o segundo nivel, más el anterior o primer plano), es como *de paso*: si no se supera hasta llegar al modelo Antropológico (Plano o tercer nivel de la Unidad más los dos anteriores), se retrocede hasta regresar al primer nivel de partida.

En definitiva, esta última aseveración no es más que una ratificación a nivel de experiencia profesional, de lo que sabemos acerca de la *persona*, y que gracias al magisterio del profesor Polo sabemos *que es un puro darse*. Con la seguridad de que para Don Leonardo esa actividad personal se ha cumplido ya en el Cielo de manera desbordante, le hacemos público nuestro reconocimiento e infinita gratitud.