

UNIVERSIDAD DE NAVARRA
INSTITUTO DE EMPRESA Y HUMANISMO
MÁSTER EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS
ORGANIZACIONES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“Ayudar a crecer: La finalidad de la acción educativa y directiva a la
luz del pensamiento de Leonardo Polo”

MIGUEL ALFONSO SAIZ FERNÁNDEZ

DIRECTOR

DR. JUAN FERNANDO SELLÉS DAUDER

PAMPLONA

2014

“Ayudar a crecer: La finalidad de la acción
educativa y directiva a la luz del
pensamiento de Leonardo Polo”

MIGUEL ALFONSO SAIZ FERNÁNDEZ

DIRECTOR

DR. JUAN FERNANDO SELLÉS DAUDER

Pamplona 2014

Resumen: La educación y la dirección son acciones humanas que comparten lo más íntimo de su acción, es decir, comparten su finalidad que es: *ayudar a crecer* a los demás. Comparten el fin porque comparten a la persona que es lo nuclear de ambas acciones. De manera que, en primer lugar hay que entender a la persona como quien está llamada, por medio de su vocación –única e irrepitable–, a perfeccionar su *esencia* en función de su *acto de ser*. Educación y dirección son acciones que implican habilidades de gobierno y, la colegialidad basada en autoridad es el mejor sistema de gobierno para ejercerlas. Dicho perfeccionamiento se logra a partir del crecimiento de varios aspectos de la persona, entre ellos, los que aquí se profundizan: la técnica, el conocimiento, la virtud, la ética y la libertad.

Palabras clave: educación, dirección, acción humana, prudencia, ayudar a crecer, antropología, persona humana, vocación, naturaleza humana, esencia humana, acto de ser, colegialidad, autoridad, técnica, conocimiento, virtud, ética, libertad.

Abstract: Education and management are human actions that share the most intimate aspect of their action, that is because they share the purpose that is: help to growth others. They share the purpose because they share the person that is the most nuclear part in both actions. So, first it must be understood the person as one who is called by his vocation –unique and unrepeatable–, to perfect his essence in terms of his act of being. Education and management are actions that involve government skills and collegiality based on authority is the best system of government for perform them. This perfection can be achieved from the growth of several aspects of the person among them, the ones that here are deepened: technique, knowledge, virtue, ethics and liberty.

Key words: education, management, human action, prudence, help to grow, anthropology, human person, vocation, human nature, human essence, act of being, collegiality, authority, technique, knowledge, virtue, ethics, liberty.

ÍNDICE

Introducción	6
1. Antropología de la acción educativa y directiva	12
1.1. Antropología	12
1.2. Acción educativa y directiva	21
1.2.1. Acción humana	21
1.2.2. Mandar y obedecer	25
1.2.3. Prudencia	29
1.2.4. Ayudar a crecer	32
2. Colegialidad basada en autoridad	36
2.1. Autoridad	37
2.1.1. Saber y formación continua	41
2.1.2. Ejemplaridad	43
2.2. Colegialidad	45
2.2.1. Sistema de gobierno	47
2.2.2. Matrimonio	50
2.3. Autoritarismo	53
3. Ayudar a Crecer	56
3.1. Ayudar	58
3.1.1. Precariedad	60
3.1.2. Veracidad	62
3.1.3. Confianza	64
3.2. Crecer	66
3.2.1. Vocación	69
3.2.2. Técnica	72
3.2.3. Conocimiento	73
3.2.4. Virtud	75
3.2.5. Ética	77
3.2.6. Libertad	79
Conclusiones	83
Bibliografía	87

INTRODUCCIÓN

¿Tienen algo en común educar y dirigir? Es decir, cuando alguien realiza una acción educativa ¿está haciendo cosas similares o está buscando fines parecidos a aquellos que se buscan cuando se ejerce la acción de gobierno? ¿Son acciones que tienen en común aspectos periféricos y que sus conexiones son secundarias, o son acciones que comparten aspectos centrales y que su conexión se encuentra en lo más profundo e íntimo de ambas? Afirmar que lo común entre ellas no es lo accidental sino lo esencial, es decir, que el fin último de cada una de ellas es el engarce entre ambas, es una conclusión de gran relevancia. Se estaría diciendo que la finalidad de un padre o una madre de familia con sus hijos, o que la finalidad de un profesor con sus alumnos, es idéntica a la finalidad que busca el gerente de una empresa o el presidente de un país.

Altarejos menciona en su libro *Filosofía de la educación* que pocos educadores pueden explicar con claridad y convencimiento el fin de su quehacer, aunque eso no signifique que no sepan lo que hacen; de manera similar a lo que le sucede a la mayoría de las personas cuando se les pregunta el “para qué” de sus vidas. Esta reflexión se puede llevar al ámbito de la dirección y demostrar que de la totalidad de personas que ejercen un cargo directivo, la mayoría no sabe explicar con exactitud la finalidad de su labor. Poder dar respuesta tanto a los educadores como a los directores es el núcleo de este trabajo. En donde, sorprendentemente, se verá que la respuesta es la misma para ambos.

En este trabajo se estudiará la relación que tienen las acciones de dirigir y educar a la luz del pensamiento de Leonardo Polo. Se intentará argumentar que la relación entre ambas es una cuestión nuclear y no meramente accidental. Se buscará hacerlo desde un enfoque *sistémico* y no analítico, para seguir la recomendación de Juan Fernando Sellés: “enfocar la investigación de las distintas dimensiones humanas aunándolas es un acierto, porque éstas son sistémicas. De modo que es más pertinente un estudio reunitivo de las diversas facetas humanas que otro analítico”¹. Así mismo, la metodología será acotada al pensamiento de Leonardo Polo, es decir, se buscará en su pensamiento el engarce entre su antropología, su concepto de acción directiva y su concepto de acción educativa. En cuanto al concepto de acción educativa se utilizará, por fines prácticos, la educación que ejercen los padres de familia como sinónimo de la que ejercen los profesores, sin olvidar que los padres son los primeros y principales responsables de la educación de sus hijos.

A primera vista se puede decir que la dirección y la educación son actividades distintas y que se desarrollan en ámbitos distintos, es decir, que no sólo son distintas en cuanto a la actividad misma, sino que tam-

¹ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Madrid, Eunsa, 2013, p. 289.

bién lo son en cuanto al espacio físico donde se ejercen. La dirección suele tener una connotación jefe-empleado, dentro de una empresa, para lograr objetivos económicos; mientras que la educación se relaciona con el proceso enseñanza-aprendizaje, dentro de una familia o una institución educativa. Sin embargo, a lo largo del presente trabajo, se podrá ver que ambas acciones tienen muchos elementos en común y que incluso se desarrollan en los mismos espacios, es decir, que en la empresa se educa y se dirige, y que en la familia se educa y se dirige: “De hecho, el mundo empresarial puede llegar a ser un verdadero mundo universitario... los directivos tienen una de sus grandes responsabilidades en este desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo”².

Se verá que ambas acciones son nuclearmente similares debido a que tienen el mismo agente común: la *persona* humana. En este sentido, las empresas, por su enfoque más productivo y económico a diferencia de las instituciones educativas, tienen un mayor reto de no perder de vista este aspecto esencial. Como recuerda Carlos Llano: “la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo dibujado al margen de quienes deben emprenderla, no es el producto de una administración científica universalmente válida. La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responden al meollo existencial de sus hombres”³.

Para entender a fondo cualquier empresa, institución u organización social humana, es necesario revisar el concepto de persona que se tiene, es decir, en toda acción humana se tiene un concepto de quién “soy yo” y quién es “el otro” porque en función de tales concepciones se toman unas u otras decisiones. El problema es –como advierte Polo– que lamentablemente muchas veces este concepto antropológico no se tiene de manera consciente, o la gente no se ha detenido a pensarlo con seriedad, y por ello las consecuencias son desastrosas: “Estamos haciendo una sociedad sin saber quiénes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién. Pretender dirigir la historia con esa ignorancia es un disparate”⁴.

En el caso de la actividad educativa, ya sea de un padre de familia o de un educador, lo primero que afectará su acción será la idea antropológica que tenga de la persona a educar. Si, por ejemplo, la idea que se tiene del educando es que le corresponde a él decidir por completo el destino de su vida, se pensará que exigirle cualquier cosa será una forma de coartarle su libertad. Por lo tanto, se aceptará la decisión de no inculcarle ninguna religión; de no promoverle ninguna costumbre familiar; de no obligarlo a comer cierto tipo de comida; o de no estar en un colegio

² VALERO Y LUCAS, A., *Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona, Eunsa, 2011 p. 141.

³ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1996, p. 8.

⁴ POLO, L., *El profesor universitario*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 1997, p. 59

que no le gusta, porque todo esto sería contrario al concepto de persona y libertad que se tiene y, por lo tanto, serían acciones incongruentes al tipo de educación que se ha decidido dar al hijo.

En la dirección sucede lo mismo. En efecto, una vez entendido quién es el otro, así será guiada la acción directiva. En este caso, por ejemplo, si la idea que se tiene del empleado es la de alguien cuya función es trabajar lo más que pueda al menor costo para generar la mayor riqueza posible para la empresa; el patrón no se preocupará por sus prestaciones, condiciones de trabajo ni por sus aspiraciones personales y profesionales. El enfoque de su acción estará en realizar todo lo posible para que el trabajador produzca más con menos, y con ello se desprenderán consecuencias de capacitación y formación, tipo de mando, uso de las utilidades generadas, ambiente de trabajo, perfil de contratación del personal, etc.

Como se ve claramente, “según se entienda al hombre, así se entenderá su obrar”⁵. Por lo que se pone de manifiesto la importancia de tener un sólido concepto antropológico antes de emprender cualquier proyecto humano. El estudio, pensamiento y los descubrimientos de Leonardo Polo se encuentran principalmente dentro de la antropología. Pero derivadamente, Polo hizo extraordinarias intervenciones en el campo de la educación, de la economía, de la empresa y de la acción directiva. Por lo tanto, se puede ver que las sugerencias que él lleva a cabo sobre lo que debe ser la acción educativa y la acción directiva ambas cuentan con el mismo fundamento antropológico. Esto asegura una base sumamente sólida y congruente, ya que ambas acciones están pensadas a la luz del servicio que ambas prestan a la persona humana.

Intentar encontrar la relación de dos acciones humanas como *educar* y *dirigir* entre autores cuyos enfoques antropológicos fueran distintos, terminaría en una investigación muy inconsistente y hasta contradictoria. Sin embargo, hacer un trabajo interdisciplinario entre estas dos acciones humanas con una misma idea del hombre, resulta sólido y congruente.

En cuanto a sus aspectos formales, este trabajo se encuentra organizado en tres capítulos:

En el *Primer Capítulo* se ofrece un panorama muy general del pensamiento antropológico de Polo, y se encuadra la idea de que ambos conceptos –educar y dirigir– son acciones humanas al servicio de otras personas humanas. Como es sabido, Polo distingue dos planos capitales en el hombre: el nuclear, íntimo o personal, es decir, el propio del *acto de ser*, y el de la *esencia*, que está conformado por el *yo* y las dos facultades superiores humanas, la inteligencia y la voluntad.

⁵ ALTAREJOS, F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2004, p. 24

El tema de educar y dirigir –así como cualquier otro tema práctico del que Polo haga mención– lo engarza, en primer lugar, con las distintas manifestaciones humanas pertenecientes a la *esencia* humana. Y, en segundo lugar, lo vincula con las dimensiones de la intimidad personal, es decir, con el *acto de ser* humano⁶. De manera que lo que deja claramente asentado es que las acciones prácticas –como en este caso sería la de educar y dirigir– pertenecen directamente a la *esencia* del hombre. Sin embargo, como lo más íntimo del hombre y jerárquicamente más importante es su *acto de ser* personal, su *esencia* y sus manifestaciones prácticas siempre deben estar subordinadas y al servicio de su *persona*. En otras palabras, el fin es la *persona* humana, la cual tiene una vocación única. A partir de ahí, su *naturaleza* humana y sus manifestaciones *esenciales* deben *crecer*, es decir, perfeccionarse en función de ella.

Por esta razón, el presente trabajo está enfocado mirando la *esencia* humana, en donde educar y dirigir se desarrollan y manifiestan, pero siempre con una idea clara de la persona humana –*acto de ser*–. De hecho, para las personas que ejercen alguna de estas actividades y a quienes les podría interesar profundizar en estos temas, deberán considerar en todo momento, de su quehacer ordinario, esta jerarquía antropológica. Es decir, primero deberán entender al otro como lo que es: una persona humana, una novedad absoluta, un proyecto irrepetible, para después realizar acciones prácticas que le ayuden a *crecer* y a perfeccionarse en consecuencia.

En este mismo capítulo se profundizará sobre dos temas que son: *mandar y obedecer* y la *prudencia*, los cuales funcionan como medios necesarios para alcanzar el fin de ambas acciones que es *ayudar a crecer*.

El *Segundo Capítulo* muestra que la mejor forma para poder realizar estas dos acciones es mediante la colegialidad basada en la autoridad, es decir, que educar y dirigir no deben ser acciones ni individuales ni hechas unilateralmente, sino que la colegialidad basada en la autoridad es la mejor forma para desempeñarlas.

Polo asegura que no es conveniente dejar solo al director en la cúspide de la organización. Insiste en que la mejor forma de gobierno es la colegiada, porque el enriquecimiento de distintos puntos de vista o el conocimiento de distintos aspectos del problema son necesarios para tomar la mejor decisión posible.

Por otro lado, se argumentará que la gente que participa en este sistema de gobierno debe estar ahí por *autoridad* y no por *potestad*. En otras palabras, lo que se requiere es gente que su poder sea fruto del reconocimiento de los demás por su saber y no sólo por el cargo que ocupa. Esto es decisivo, porque lo que justamente busca el gobierno colegiado es que la gente que ahí participa cuente con la mejor formación, conocimiento y experiencia posible.

⁶ Cfr. SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 263 y 264.

En el caso de la familia, se intentará persuadir que la mejor forma de educar a los hijos también es colegial, es decir, con la colaboración mutua del padre y la madre. El matrimonio, la función de uno y de otro y los acuerdos educativos entre ellos, serán el primer paso para esa colegialidad.

El *Tercer Capítulo* profundiza en el fin último de la acción educativa y directiva: *ayudar a crecer*. Justifica que todos los recursos, todas las estrategias y todos los medios con los que cuente tanto un director como un educador deberán tener como fin ayudar a crecer a la persona dirigida o educada: “Quizá la mejor definición de la educación sea – escribe Polo– la que dió uno de los grandes pedagogos españoles, Tomás Alvira: educar es *ayudar a crecer*”⁷. En estas palabras, *ayudar a crecer*, se resume una extraordinaria explicación que Tomás Alvira dedica en su libro *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?*, para argumentar lo que debe ser el proceso educativo de éstos. Por otra parte, como dice Boada en el prólogo del libro *Dirigir es educar*, “el buen directivo, no solo es un director de las operaciones de su empresa, en el estricto significado de la palabra, es sobre todo un maestro de las personas de la organización, en el sentido más noble de esta sabia y antigua profesión”⁸.

El pensamiento antropológico de Polo ayudará a engarzar estas dos acciones humanas en el fin de la persona, es decir, en su perfeccionamiento. En otras palabras, este capítulo abarcará algunos aspectos que son fundamentales para que la persona humana se perfeccione, de manera que si el educador tiene claro tanto el fin como los medios, su tarea será, si no más fácil, al menos más clara.

Por último, y aunque no es el objetivo de este trabajo, vale la pena pensar algunas opciones de utilidad práctica derivadas de la presente investigación. Es decir, una vez que se sabe que estas dos acciones tienen mucho en común, ¿qué ideas prácticas se podrían derivar de esto? Aquí sólo se exponen algunas para dejar las demás a la creatividad del lector y a las futuras aportaciones en este campo:

La educación, aparentemente, tiene mucho más tramo recorrido en desarrollar metodologías, programas y estrategias para la formación de hábitos, virtudes, conocimientos, etc. Por lo que sería interesante que los programas de formación directiva impartieran algunas asignaturas sobre educación. Se trataría, por tanto, de formar a los directivos con algún perfil pedagógico. Esto les facilitaría su trabajo, por ejemplo, cuando quieran enseñar a formar alguna virtud a sus empleados.

⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Pamplona, Astrolabio, 2006, p. 41

⁸ GÓMEZ-LLERA Y PIN, G., *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, Madrid, McGraw-Hill, 1993, prólogo, p. IX.

Otra posibilidad sería la implementación de órganos de gobierno colegiados basados en la autoridad en distintas empresas o instituciones educativas.

En el caso de la familia, sería interesante investigar sobre una tercera persona que ayudara a la colegialidad. Es decir, analizar la conveniencia de un preceptor, asesor familiar, director espiritual, etc. para que junto con la madre y el padre, puedan ejercer una mejor colegialidad en lo que respecta a la educación de sus hijos.

Otra idea sería el analizar el impacto que tienen las reglas, los códigos de conducta o las sanciones dentro de las empresas. Y si estas son las mejores estrategias para ayudar a crecer en ética y libertad.

También se podrían ver implicaciones en el área de reclutamiento y selección de personal, es decir, si el objetivo es ayudar a crecer y hay algunas características fundamentales que definen este crecimiento, éstas deberían ser incorporadas a los perfiles de puesto.

El logro de este trabajo se lo debo a muchas personas pero especialmente quisiera reconocer a algunos:

En primer lugar a Dios. Sin duda fue Él quien quiso que pudiera llegar a la Universidad de Navarra a estudiar este programa y acomodó todo para que sucediera; yo sólo me dejé llevar pero el mérito es Suyo.

Agradezco a Juan Fernando Sellés la ayuda más importante de un educador y un director de trabajo: me “ayudó a crecer”. Me ayudó a descubrir a Leonardo Polo, y me ayudó a enamorarme de dicho descubrimiento. Me hizo crecer en mis capacidades intelectuales y, con su ejemplo, me hizo crecer en libertad y en lo que significa el trabajo bien hecho.

Asimismo, gracias a mis profesores del Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, pues sin duda alguna fueron un hito en mi desarrollo intelectual y profesional.

Agradezco al Instituto Real de San Luis, encarnado en las personas de Tito Herrera, Toño Rubín de Celis y Alejandro Jiménez, pues considero que Dios tenía un plan pero necesitaba hombres buenos que lo llevaran a cabo. Ellos fueron los que, con su gran generosidad, hicieron que esto fuera posible. Su apoyo es ejemplo de la magnanimidad del directivo.

A mi esposa Fabiola y mi hija Regina. Las personas que más quiero en este mundo y las que le dan sentido a cualquier proyecto que emprenda.

CAPÍTULO I

ANTROPOLOGÍA DE LA ACCIÓN EDUCATIVA Y DIRECTIVA

Es imposible empezar a hablar sobre acciones humanas, como lo son educar y dirigir, si antes no se aclara el concepto de humano al que se hace referencia, pues “según se entienda al hombre, así se entenderá su obrar”¹. De manera que lo primero es tener un marco común para este concepto. Este marco, para este proyecto de investigación, es la antropología de Leonardo Polo. Es obvio, pero vale la pena aclararlo, que este no pretende ser un estudio profundo de la antropología de dicho filósofo, lo cual sería una pretensión enorme y completamente fuera del alcance de este trabajo. Sin embargo, el objetivo sí es dejar pautas muy generales sobre la comprensión poliana de la *persona* que serán fundamentales para el resto del trabajo.

Posteriormente, en este mismo capítulo, se profundizará en el concepto de *acción humana* y se plantearán dos medios –mandar y obedecer y la prudencia– y un fin –ayudar a crecer– de toda acción educativa y directiva.

1.1. Antropología

Toda actividad social tiene, de manera explícita o implícita, una definición de ser humano. Detrás de toda teoría de *management*, pedagógica, política, económica, etc., existe una interpretación del ser humano. A partir de ésta se desarrollan dichas teorías. Incluso la no definición del ser humano es en sí misma una manera de entenderlo con las consecuencias que esto implica. De hecho, aquellas instituciones o iniciativas sociales que tienen mejor definido quién es el ser humano son mucho más sólidas que aquellas que no lo tienen. Por lo tanto, si se quiere conocer la solidez y la profundidad de una organización, lo primero que se tiene que saber es quién es la *persona* humana para ellos. Como la *dirección* y la *educación* son acciones humanas que tienen una vinculación directa con el hombre, es fundamental partir de la clave de lo humano, a saber, el *ser personal*.

Desde la *Introducción* se ha explicado que para este trabajo es sumamente importante tener un mismo concepto de *persona* para poder analizar ambas acciones –la directiva y la educativa–. No hacerlo sería un grave error, pues se estaría intentando encontrar lo común de dos accio-

¹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 24

nes que en sí mismas interpretan al “otro” de manera distinta y eso, automáticamente, llevaría a la investigación por caminos divergentes. Centrar, por lo tanto, la investigación sobre estas dos acciones a partir del mismo concepto antropológico de fondo, que en este caso es la concepción de Leonardo Polo sobre el ser personal, es decisivo.

El saber más importante para un directivo es la *antropología*, pues la economía, la sociología, el derecho y demás ciencias sociales tienen como fundamento al ser humano. Por lo tanto, el *directivo* debe saber quién *es* el hombre y cómo debe obrar de acuerdo con su ser para poder tomar las mejores decisiones². Lo mismo sucede con la *educación*: no se puede pretender educar a alguien si antes no se comprende quién *es* ese alguien como irrepetible y qué *tiene* en común con los demás. Las palabras subrayadas hacen referencia, respectivamente, al *acto de ser* personal y a la *esencia* humana. El estudio de la antropología, por lo tanto, es una cuestión medular en cualquiera que desee educar o dirigir. El éxito de la acción directiva está en hacerse cargo de la complejidad. Cada vez es mayor la complejidad y, como Drucker establece, la clave de la dirección en la empresa postmoderna está en juntar los saberes propios del tecnosistema y los conocimientos del mundo vital. Es decir, lo más complejo hoy en día son las personas que se relacionan en todos los ámbitos de la organización y conocerlas es prescriptivo para lograr el éxito. Esta reivindicación de lo humano se podría decir que es a lo que se refiere Alejandro Llano³ con la *nueva sensibilidad* de la situación actual de la empresa. En otras palabras, la tecnología se ha encontrado con el humanismo de forma imprevista⁴.

El mundo moderno ha puesto énfasis en la tecnología, en procedimientos vanguardistas, en certificaciones de calidad, en tecnologías de la información etc., para resolver problemas. Estas tendencias, que eran más normales en las empresas, ahora se dan con mayor fuerza en las instituciones educativas. Sin embargo, se ha dejado de lado lo más importante para resolver cualquier problema: la *persona* humana, el *cada quién*. Carlos Llano sostiene que las organizaciones han intentado encontrar soluciones desde distintos ámbitos del saber: “de la ingeniería a la psicología, de la sociología a la medicina, del derecho y la cibernética a la comunicología y política. Trabaja bajo la hipótesis de que la solución técnica de una buena parte de estos problemas –y de los problemas fundamentales– depende de su aproximación desde la filosofía y concretamente desde la antropología filosófica”⁵. El directivo debe entender que

² Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, Madrid, Aedos, 1997, pp. 50 y 51.

³ Cabe aclarar que la distinción entre lo personal o trascendental y lo predicamental o común de lo humano en cada hombre no está perfilada en Llano (ni en la mayoría de los pensadores, salvo raras excepciones filosóficas y teológicas en el s. XX). Por eso es sumamente relevante advertir los descubrimientos de Polo al respecto (en ambas dimensiones de lo humano) y tenerlos en cuenta para avanzar en cualquier estudio humanístico.

⁴ Cfr. LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp, 1992, pp. 17-32

⁵ LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Pamplona, Eunsa, 1990, p. 5

es precisamente en la *persona* humana donde se encuentra la solución a los problemas más complejos, porque nada (ni creado ni increado) es superior a la persona y, por lo tanto, su énfasis debe ponerse ahí. Mientras más difíciles sean los problemas más a fondo hay que buscar la solución, y nada es más profundo que la intimidad personal; y es ahí donde hay que buscar las soluciones⁶.

La antropología es capaz de superar el divorcio entre la ciencia y el humanismo⁷. Es un saber reunitivo porque es superior a los demás, y sólo desde su altura puede ordenar jerárquicamente a los inferiores. Por eso su estudio es fundamental para todo directivo que deba lidiar con aspectos relacionados entre la ciencia y las personas: “De todas las cosas que conocemos ninguna es más compleja que el hombre, y ninguna es más unitaria que él. Por eso hemos de sustituir el modelo mecánico de pensar por un modelo antropológico o, si se prefiere, humanístico. Como ha señalado Rafael Alvira, el humanismo es la capacidad de pensar de manera unitaria una situación poliédrica”⁸.

No cabe duda de que se está volviendo la mirada al ser humano. Cada vez son más usuales ciertas prácticas que van enfocadas hacia la persona. Sin embargo, muchas de estas prácticas tienen un camino distinto al aquí planteado, ya que no toman al ser humano como fin, es decir, en muchas organizaciones el fin sigue siendo la utilidad y el beneficio a los accionistas; y simplemente se han dado cuenta que el mejor medio para lograrlo es el empleado. Este enfoque, aunque sea más humanista que otros más técnicos, no deja de ser deficiente, porque sólo se ha visto, por conveniencia, que el “enfoque humano” contribuye a tener mejor productividad, rendimiento, satisfacción de los empleados, etc. Pero no hay una sincera preocupación por la persona del empleado, el cual, sigue siendo considerado como un medio y no como un fin. Mientras el fin y los medios no se corrijan el camino seguirá siendo prácticamente el mismo. Dicho de otra manera, la clave está en descubrir y convencerse que el fin es siempre la persona humana, y que todo lo demás son medios para ayudarla a crecer: “El *Management* se refiere al hombre... cada empresa es una institución de aprendizaje y enseñanza. La formación y el desarrollo deben llevarse a cabo en todos los niveles... tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento”⁹. Sin duda este enfoque humanista de la dirección conllevará mejores resultados a la empresa. Pero éstos sólo se darán como consecuencia de haber logrado el objetivo humano, y no por haberlos buscado como la meta en sí.

Desde hace muchos años, quizá con más fuerza desde Taylor y Fayol, la dirección de empresas ha estado vinculada principalmente a la tecnología y la ciencia. A la educación, por lo contrario, históricamente se le ha vinculado con un carácter más social y humano. Sin embargo, y

⁶ Cfr. SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil*, ed. cit., p. 266

⁷ Cfr. PEREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Madrid, Rialp, 1991, pp. 13 y 14

⁸ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 31

⁹ DRUCKER, P., *Las nuevas realidades*, Barcelona, Edhasa, 1990, pp. 332-335.

para desgracia de la educación, en las últimas décadas se ha intentado encaminarla hacia un quehacer más tecnológico y racionalista. Es por ello que ahora ambas acciones, la directiva y la educativa, deben esforzarse por librarse de esta carga tecnológica y retomar su esencia humanista. “La antropología de la acción directiva se ocupa de los rasgos característicos de la dirección de hombres”¹⁰. De la misma manera, se podría decir que la antropología de la acción educativa se ocupa de los rasgos característicos de la educación de hombres. Es evidente que lo nuclear en ambas acciones es la *persona*. Sólo las personas se educan y se dirigen, y es ese sentido el que debe reivindicarse: “Dirigir, como acción externa, significa estrictamente dirigir hombres”¹¹. Los animales se pueden amaestrar y las cosas administrar, pero nunca pueden ser educados o dirigidos. Esto es propio, únicamente, de los seres humanos. La relación entre educación y empresa es sumamente estrecha debido a su base antropológica¹².

En esta lucha por el humanismo Polo advierte que lo más peligroso en una empresa u organización es matar la capacidad de iniciativa, de creatividad e innovación de las personas: “Lo que está en juego, en un juego de suma positiva, es la persona, el único ser capaz de iniciativa, porque es el único que aporta. La persona es efusiva, da de sí”¹³. Esta advertencia la identifica con el régimen socialista, en donde mantener el *status quo* es una prioridad del gobierno. Mediante la mentira y el miedo buscan “matar” al ser humano y eliminar cualquier destello de efusividad. “El mantenimiento del *status quo* es hoy la aspiración, o el reflejo psicológico más generalizado: no cambiemos, mantengamos lo que hay, porque cualquier cambio es a peor... La desaparición de la esperanza sume al hombre en una situación de desgracia”¹⁴. De manera que el educador y el directivo que no favorecen todo el poder creador del ser humano están terminando con él. El que exige que las cosas se hagan como él dice porque así se han hecho toda la vida, mete a la gente en un juego de ‘suma cero’ embargado por la desesperanza. Por lo tanto, dentro de las múltiples consideraciones del enfoque humanista se encuentra ésta: proteger y promover el carácter creativo o innovador de las personas.

Hasta ahora se ha intentado hacer evidente la importancia del humanismo en el gobernante y el educador. Y se ha argumentado que dicho humanismo sólo puede conseguirse con un profundo conocimiento antropológico. Por lo tanto, es momento de explicar un poco el concepto de *persona* en la antropología de Leonardo Polo, y junto a ello, cabe indicar una vez más, que este no pretende ser un estudio exhaustivo de su antropología. Incluso es necesario advertir que se dejarán fuera muchos aspectos y descubrimientos sorprendentes de su investigación. Sin embargo, hacer un estudio exhaustivo no es objetivo del trabajo. Lo que se intenta

¹⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 15.

¹¹ *Ibid.*, p. 113.

¹² LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 98

¹³ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1990, p. 28

¹⁴ POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1988, p. 11.

desarrollar son algunos aspectos básicos, pero decisivos para entender mejor lo que se ha propuesto como la finalidad de la acción educativa y directiva: “ayudar a crecer”. Es decir, se pretenden mencionar algunas líneas básicas de la antropología de Polo, así como aclarar algunos conceptos que facilitarán la lectura del resto del trabajo.

De manera general, hay que decir que algunos de estos principios básicos en la antropología de Polo, importantes para contextualizar el presente trabajo, son tres: la *síntesis* como *método* de estudio; *Dios* como *origen* y *destino* de la persona humana, y la distinción real y engarce entre *acto de ser* y *esencia* en el hombre. Siguiendo estos tres principios se puede decir lo siguiente.

Lo primero que hay que saber, para estudiar y comprender al hombre, es que es un *sistema complejo* en el que todo está relacionado con todo. Entenderlo por el *método analítico* deriva en reduccionismos. Por lo tanto, el método correcto para estudiarlo es el *sistémico*. Dicho método permite no sólo conocer las diversas dimensiones humanas sino, principalmente, conocer la interacción entre ellas. Este método es necesario porque el ser humano es una *unidad* y lo que le sucede en una dimensión le afecta al resto. De manera que no considerar la relación unitaria de su ser sería un grave error en su estudio.

Polo advierte el riesgo del análisis y argumenta a favor del enfoque sistémico: “El hombre es un sistema complejo interrelacionado. Para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico”¹⁵; se requiere el método sistémico. El análisis contempla algunos aspectos y discrimina otros para su estudio. Aquí radica la principal reducción, porque en el hombre todo es pertinente¹⁶. El método sistémico, en cambio, es ideal porque es capaz de estudiar sistemas complejos e interrelacionados como lo es el hombre. Ayuda a ver el todo y a conocer los efectos secundarios que se dan cuando se altera una parte. Esto no significa que el método analítico sea inservible; por el contrario, es necesario debido a que el ser humano no puede tener comprensión total de las cosas y menos de sistemas complejos si antes no conoce sus partes. Por ello, el reto está en usar el análisis para comprender mejor las partes, y luego usar la síntesis para ver cómo se relacionan éstas con el resto¹⁷. Las dimensiones humanas siempre son duales y jerárquicas. Por lo que entender estas relaciones y su jerarquía lleva a tomar mejores decisiones; a establecer correctamente los medios y los fines; a subordinar lo inferior a lo superior; a priorizar lo más importante y lo menos dentro de la acción humana y de la persona misma.

El segundo aspecto a tener en cuenta es conocer y aceptar el *origen* y *destino* del ser humano, que son el ser pluripersonal divino: “Todo depende de la seriedad con que el hombre se tome a sí mismo. Si acepta su dimensión espiritual, ha de concederle valor hegemónico”¹⁸. Para entender la antropología de Polo, es fundamental aceptar el carácter originario

¹⁵ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 19.

¹⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 16.

¹⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 22 y 23.

¹⁸ *Ibid.*, p. 52.

del ser humano: “La verdad de un planteamiento antropológico sólo es posible si no depende constitutivamente, radicalmente, de su aceptación”¹⁹. La verdad de las cosas depende de lo que en realidad son, no de la aceptación que se le dé ni por el consenso al que se llegue. Por lo tanto, si la persona tiene esta dimensión espiritual, debe ser considerada y tenida en cuenta. No hacerlo por convencionalismos o por lo que se considere “políticamente correcto” sería faltar a la verdad: “Esto es lo que ocurre con toda doctrina antropológica falsa, ideología o llámese como se quiera. Si el hombre se ve a sí mismo de una manera falsa, está haciendo verdad la mentira”²⁰. De manera que si se acepta que el ser humano es creado por Dios, entonces es necesario considerar a Dios como principio y fin de todo estudio antropológico. No tener esto en cuenta, sería una superficialidad en el estudio. Incluso convertiría a la investigación en un estudio muy inconsistente. Ya que sería incapaz de responder con profundidad a las preguntas más radicales de todo ser humano: ¿De dónde vengo? y ¿A dónde voy?

Ser creaturas pensadas y creadas por Dios marca el eje de la vida del hombre. Da claridad sobre su inicio y su fin y, por lo tanto, marca su camino a seguir. Cuando se entiende que el Creador del universo ha creado personalmente a cada uno; cuando se acepta que, de toda la creación, el ser humano no sólo fue creado por Dios, sino que además lo hizo para sí; cuando se comprende que la persona humana es el tesoro más grande del universo y que cada uno tiene una dignidad infinita; cuando se descubre que el origen y el fin de las personas coincide, es decir, que el objetivo final de la vida es Dios; las implicaciones de este correcto planteamiento son inmensas. Aceptar estas verdades da sentido a la vida de cualquier persona y la compromete para aprovechar su vida y para cumplir con su libertad esta meta. Se hace evidente que el tiempo de vida es tiempo que ha de aprovecharse para el perfeccionamiento y, de esta forma, acercarse a la felicidad plena.

Entender a la persona humana es necesariamente entender su origen, el cual necesariamente está en Dios: “Cuando el hombre no atiende a su carácter personal se cierra a la trascendencia”²¹. Por lo tanto, al ser Dios el inicio y el fin de la vida de las personas, no se puede desligar su sentido trascendental de su carácter personal: “El hombre sin Dios no puede ser feliz, su capacidad de felicidad en cuanto que hombre es muy escasa”²². Por ello la educación y dirección de personas no pueden dejar de lado el fin teleológico de los educandos y dirigidos. Hacerlo comportaría parcialmente la acción; sería un “ayudar a crecer” a medias. No es lo mismo educar a un alumno para que sea exitoso profesionalmente, o dirigir a un empleado para que sea más productivo, que hacer cualquiera de estas dos acciones buscando que tanto el alumno como el empleado se formen en virtudes, se perfeccionen en todos los ámbitos de su vida, para alcanzar la felicidad y acercarlos a su Creador. Sin duda, uno u otro camino tienen como punto de partida el concepto y el valor que cada uno

¹⁹ *Ibid.*, p. 35.

²⁰ *Ibid.*, p. 35.

²¹ POLO, L., *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2012, p. 115.

²² POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 13.

tiene sobre la persona humana, “por eso siempre ha habido necesidad de directivos en la sociedad, personas que tengan esa capacidad de saber conectar de una manera práctica la pluralidad de dimensiones humanas”²³.

Por último, el tercer aspecto que se abordará, sobre la antropología de Polo, es conocer la diferencia entre la persona humana o *acto de ser* y su *esencia*. Es conocer la jerarquía de cada uno para que lo inferior se subordine a lo superior, y que lo superior facilite el desarrollo de lo inferior. En esta dualidad, lo inferior es la *esencia* y lo superior es el *acto de ser* o la persona humana. Conocer esta jerarquía es necesario para descubrir el camino del perfeccionamiento del hombre. “Ayudar a crecer” sólo tiene sentido si se sabe cómo ayudar y hacia dónde crecer. Ese “hacia dónde crecer”, en la educación y dirección de hombres, es el crecimiento de las potencias de la *esencia* en función del *acto de ser* que es la persona humana. Por lo tanto, se puede ver claramente que la acción educativa y directiva son acciones que se realizan a nivel de la *esencia* humana con la mirada puesta en el *acto de ser* personal. Es decir, en última instancia, su objetivo es la formación de hábitos que perfeccionen la inteligencia y virtudes que perfeccionen la voluntad, desarrollando así la personalidad que está a nivel de *yo* o cúspide de la *esencia* humana; siempre que estos desarrollos respondan bien al ser personal e irrepetible que cada uno es y está llamado a ser.

La *esencia* es inferior al acto de ser humano: “La *esencia* del hombre será potencial en tanto que es distinta de la persona, y en tanto que depende de ella”²⁴. La primera es potencia y la segunda acto. Por lo mismo, el *acto de ser* guarda mayor unidad que la *esencia*²⁵. La persona humana es acto y todo lo que se encuentra en la *esencia* es potencia: “La distinción real entre *acto de ser* y *esencia* es la distinción entre acto y potencia. De tal manera que la *esencia* es inferior y distinta del *acto de ser*, aunque la primera es potencia de la segunda”²⁶. Polo aclara que esta distinción real es diferente en el universo que en el ser humano, es decir, que existen distintos actos de ser y distintas *esencias* y que el ser humano se debe estudiar como distinto al resto del universo. Si el *acto de ser* es primero y la *esencia* está en función de aquel, se pueden entender al *acto de ser* como la guía para ayudar a la *esencia* a crecer. Cuanta más afinidad haya entre la *esencia* y el *acto de ser* de cada uno, más se podría decir que ese hombre se está perfeccionando²⁷. El gran objetivo en la vida de todo ser humano es alinear todas sus potencias al acto de la persona. Dicha alineación se logra con hábitos para la inteligencia, con virtudes para la voluntad y con el desarrollo de la personalidad.

El perfeccionamiento del nivel inferior solo tiene sentido en función del superior, y hacia éste debe de estar encaminado. De tal manera que si el fin es la persona, entonces es necesario conocerla más a fondo:

²³ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 35

²⁴ POLO, L., *La esencia humana*, Pamplona, Eunsa, 2006, p. 55.

²⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 103.

²⁶ Cfr. *Ibid.*, pp. 19 y 20.

²⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 68.

“La persona es el ser más digno que existe; es un ser libre, y llamado a la felicidad”²⁸. Es única, irrepetible y creada directamente por Dios a su imagen y semejanza. A diferencia de la *naturaleza* corpórea humana, en la que el origen son los padres biológicos, y de la *esencia* inmaterial, — que cuenta con maestros de diversos tipos—, la persona es creación exclusiva de Dios. Dicho de otra forma, Dios hace un “molde y lo rompe” con cada persona humana. Por eso cada uno es novedad absoluta. Aceptar esto conlleva aceptar que cada uno ha sido creado con una vocación específica, y que lograrla es la razón del perfeccionamiento humano. Es decir, no existe creación aleatoria o sin intencionalidad; toda creación tiene una razón de ser. De manera que la creación de cada ser humano implica que ha sido creado con una intención y con un fin. Descubrir y vivir conforme a ese fin es lograr la felicidad.

El estudio del *acto de ser personal* o persona humana y sus dimensiones internas a las que Polo llama *trascendentales* son la cima de sus descubrimientos en antropología trascendental: “El ser humano no sólo es naturaleza, sino también persona; y la persona alude al ser. El hombre es un ser personal”²⁹. “El ser personal es el ‘quién’ o ‘cada uno’. En cambio, la naturaleza humana es, por así decirlo, lo común. Todos los hombres somos de la misma naturaleza, pero no todos somos la misma persona”³⁰. De hecho, el término persona no debería ser utilizado como término común para referirse a los demás en lo general, porque esto supone una generalización que no denota la singularidad de cada persona. En efecto, lo propio de la persona es que es en singular, que es única e irrepetible y por eso no acepta generalidades que desvirtúen el término con que se le designa³¹.

Según lo indicado, el orden jerárquico, de menor a mayor importancia del ser humano sería el siguiente: *naturaleza* humana (a la que Polo también denomina “vida recibida”) con sus funciones vegetativas, motrices y potencias sensibles; *esencia* humana (también llamada por él “vida añadida”) con las potencias superiores de la inteligencia y la voluntad y el ápice de la esencia, yo o alma, a la que también hace equivalente al hábito innato que la tradición medieval denominó *sindéresis*, por encima del cual están los hábitos innatos de los primeros principios y el de la sabiduría; y finalmente, en la cumbre del ser humano, en el *acto de ser*, se encuentra la persona humana (a la que cabe llamar “vida personal”), con sus cuatro trascendentales: co-existencia, libertad personal, conocer personal y amar personal³².

El *acto de ser* es la absoluta novedad. Por eso, “entender la persona en universal no es correcto. ¿Se puede hacer? Sí; pero por exigencias lingüísticas. En rigor, ‘cada’ persona es irreductible. Por lo tanto, no basta una noción general ni universal. Habría que decir la persona ‘fulano’ y

²⁸ POLO, L., *Introducción a la filosofía*, Pamplona, Eunsa, 3ª ed., 2002, p. 211.

²⁹ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1993, p. 165.

³⁰ *Ibid.*, p. 166.

³¹ Cfr. *Ibid.*, pp. 166 y 167.

³² Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II). Naturaleza de los hábitos y de la virtud*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, nº 66, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1999.

la persona ‘mengano’; ‘fulano’ y ‘mengano’ indican la radicalidad de la persona³³. De hecho, son tan pocas las posibilidades de que cada ser humano exista, que Polo afirma que cada ser humano es el “ser más improbable”³⁴. Esto se ve al considerar las pocas probabilidades de existencia de cada uno de los padres, más las reducidas posibilidades de que se conocieran, junto con las ínfimas posibilidades de que sólo un espermatozoide (de los millones que había) fecundara el óvulo, etc. Al final de estas improbabilidades aparece una nueva persona, sólo una y sólo ella por el resto de la eternidad. Esta radical improbabilidad del ser humano hace, a su vez, que sea una radical novedad, es decir, su efusividad y novedad es algo que la constituye desde el principio de su existencia: “La novedad es una de las características intrínsecas de la condición humana. La estabilidad no es una característica humana”³⁵. Es por ello que lo más propio del ser humano es la novedad. Pero tal novedad no es fija, sino creciente. Si el ir a más la describe, Polo la describe con el adverbio *además*.

“Persona para Polo no significa el ‘todo’ humano, es decir, el cuerpo, sus funciones y facultades, más el alma y sus potencias inmateriales, sino lo más radical de cada hombre, el *acto de ser humano*”³⁶. Además, “cuando se trata de personas, hay tantos actos de ser cuantos hombres creados”³⁷. Esto conlleva invariablemente que cada persona es un proyecto distinto, que es novedad absoluta y que, por lo tanto, no existe una forma de educar ni de dirigir que sirva de la misma manera para todos. Aun cuando la *naturaleza* humana sea compartida y la *esencia* humana cuente con unas tipologías comunes, por las que puedan haber pautas generales de educación y dirección para todos, al final, cada vocación es única. Por lo tanto, se podría decir que la única regla general a este respecto, es que cada uno es una regla específica, es decir, que a cada uno hay que ayudarlo a crecer según cada uno esté llamado.

Con respecto a la persona humana, Polo hace el descubrimiento de los cuatro trascendentales que la componen. En orden ascendente, jerárquicamente hablando, son: *co-existencia*, *libertad personal*, *conocer personal* y *amar personal*. De entrada parece que también lo distintivo del ser personal es común, porque si una persona careciera de esas dimensiones radicales no sería persona. Sin embargo, enseguida hay que añadir que cada uno es una coexistencia, libertad, conocer y amar personales distintos. En esto no se profundizará, pero se puede decir que aquí radica el crecimiento irrestricto de la persona humana. La *co-existencia* es la vinculación personal a otras personas increadas y creadas, la *libertad personal* es la apertura irrestricta al ‘ámbito atópico de la máxima amplitud’, en rigor, A Dios; el *conocer personal* es el norte de la libertad, su tema es conocer la verdad divina; y el *amar personal*, lo más activo de la persona humana, tiene como referente a las diversas personas divinas; en él se da el culmen de la unidad de vida³⁸.

³³ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 167.

³⁴ POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 210.

³⁵ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 18.

³⁶ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 244

³⁷ POLO, L., *La esencia humana*, p. 31.

³⁸ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit.

1.2. Acción educativa y directiva

Haber aclarado el concepto de persona es fundamental porque educar y dirigir son acciones *de* personas y *para* personas. De manera que la base de la que se parta será la misma tanto para cuando se hable de quien realiza la acción como cuando se haga referencia a quien la recibe. Ahora es el momento de analizar en qué consisten dichas acciones. Para ello, en primer lugar, se analizará el concepto de *acción humana* y, en segundo lugar, se profundizará en dos *medios* y un *fin* específicos de la acción educativa y directiva.

En cuanto al concepto de *acción humana* uno de los aspectos más importantes es enfatizar su carácter *inmanente*. Es decir, toda acción humana tiene una repercusión intrínseca en la persona que la realiza. No hay acciones neutras o irrelevantes. Toda acción confecciona o moldea intrínsecamente al hombre. De manera que cada acción buena perfecciona al hombre y cada mala lo pervierte.

En relación al tema de *medios* y *fin*, es importante aclarar que la intención no es agotar por completo todos los medios y fines de dichas acciones, ni reducirlos a los que aquí se abordarán. El objetivo simplemente es profundizar en dos medios a los que, tanto educar como dirigir, se enfrentan continuamente y que son fundamento necesario para alcanzar su fin. Los medios que aquí se plantean son: *mandar* y *obedecer* y la *prudencia*. El fin que se plantea es el de *ayudar a crecer*. Es decir, lo que se intenta argumentar es que si el que educa o dirige no sabe mandar y obedecer y no tiene la virtud de la prudencia, no existen condiciones necesarias para lograr su objetivo que es ayudar a crecer a los demás.

1.2.1. Acción humana

Al hablar de educación y dirección se hace evidente que esto se refiere a la acción de educar y a la acción de dirigir. Por lo tanto, ambas tienen en común una acción humana. Acción que no se refiere a cosas o a seres vivos distintos a los humanos; sino que necesariamente se refiere a *personas* humanas. Esto significa que la acción de educar y dirigir es distinta de la acción de hacer astronomía, veterinaria o matemáticas. Debido a que en el primer caso la acción se dirige exclusivamente a personas humanas: “Para entender cualquier acción humana es prioritario conocer su finalidad; desde ella se juzgan luego sus características, conveniencia, valor, etc.”³⁹. Desvincular la actividad de su fin, es desnaturalizar la acción misma. Por ejemplo, comer sólo por placer y no para nutrirse es una desnaturalización de la acción de alimentarse. Cuando se tiene claro el objetivo de la acción, se hace más fácil distinguir y jerarquizar los medios para una mejor toma de decisiones. Por tal motivo, es importante aclarar que la acción educativa y directiva tiene como meta ayudar a crecer a los demás. Es decir, es una acción entre personas y cuyo fin es

³⁹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 32.

su perfeccionamiento. De hecho, si no tuviera un fin y si no se hiciera libremente no podría ser considerada acción humana: “Todas las acciones humanas tienen un sentido final... sin esto no se desencadenaría ninguna acción humana”⁴⁰. Además de tener un fin claro, hay que recordar a Leonardo Polo cuando sugiere que hay que convertir la mayor cantidad de fines en medios, y esto, con el objetivo de que solo queden pocos fines, pero importantes.

Es propio del hombre de acción generar novedad. Lo define su inconformidad con lo pronosticado⁴¹. El educador y el director siempre están buscando nuevos caminos, nuevas soluciones, nuevas posibilidades de alcanzar sus metas. Esta búsqueda constante de nuevas formas para ayudar de mejor manera a los demás otorga un carácter moral a la acción. Es decir, no asumir con total responsabilidad este deber conlleva una falta de ética. Generar novedad es cambiar la orientación de las cosas, y reorientar las cosas tiene una implicación moral que conlleva una responsabilidad enorme. Por lo tanto, el hombre de acción debe formarse constantemente para que verdaderamente descubra mejores formas de realizar su actividad. “El descuido de la educación, de la cultura, o de la información que a uno le compete –el descuido del saber– es un defecto ético, una especie de ignorancia culpable, porque de esa manera uno se hace menos capaz de acción”⁴². Entender esto implica entender la gran trascendencia de la acción que se hace. La formación continua debe ser un pilar de quien gobierna y educa. Debe estar lo suficientemente capacitado para hacerlo; de lo contrario, estará haciendo un daño moral, lo cual significa no sólo que estará impedido para brindar una ayuda correcta, sino que él mismo se estará perjudicando.

Por otra parte, toda acción humana tiene un componente *prudencial*, porque no existe acción humana repetida, es decir, toda acción siempre tiene un toque de novedad: “Cualquier acción humana es, en su origen, un problema no-operativo, porque dado que el agente que la lleva a cabo es una persona, siempre hay en su acción un grado de novedad respecto a acciones pasadas”⁴³. Por lo tanto, siempre habrá un germen de novedad⁴⁴ que deberá ser iluminado por la prudencia. Sin embargo, la acción no es mera visión prudencial; también es decisión voluntaria y ejecución, pues la acción tiene carácter activo. Aunque es difícil hablar de decisiones sin acciones, es cierto que hay actividades que tienen un carácter más pasivo y otras alguno más activo. Así podría ser el caso, por ejemplo, de una actividad relacionada con decidir el presupuesto del año, frente a una como coordinar a los trabajadores en la línea de producción. Ambas requerirían de la prudencia en la toma de decisiones, pero la segunda tendría un mayor componente activo o de ejecución: “La acción humana no es sinónimo de decisión, porque si se aceptase esa igualdad se estaría prescindiendo de aquella parte de la acción humana que corres-

⁴⁰ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 134.

⁴¹ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Madrid, Aedos, 1997, p. 182.

⁴² *Ibid.*, p. 180.

⁴³ FONTRDONA, *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Madrid, Rialp, 1999, p. 146.

⁴⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 88

ponde a la ejecución. Pero, es cierto que –sin reducir la acción a la decisión– la decisión tiene un papel relevante en la acción”⁴⁵.

Leonardo Polo, en su libro “*Filosofía y Economía*”, distingue cuatro factores que toda acción humana conlleva: el *fin*, el *motivo*, el *hacer* y el *conocer*. El fin se refiere a la finalidad de lo que se busca con la acción. El motivo hace referencia a las razones o impulsos que se tienen para conseguir dicho fin. Con el hacer se relacionan los medios y procedimientos, es decir, la acción en sí misma. Y, por último, el conocer lo entiende como lo nuclear de la acción, es decir, con la posesión de conocimientos necesarios para poder llevar a cabo dicha acción⁴⁶. Con estos elementos se puede ver claramente que el tipo de acción a la que hace referencia no es una que utilice la razón teórica sino la práctica, pues “la razón práctica existe y es válida en el campo de la acción”⁴⁷. “La razón práctica quiere decir razón directiva”⁴⁸, dicho de otra manera, la razón práctica, a diferencia de la teórica, no se alcanza como una verdad universal e inmutable. Por el contrario, la razón práctica que se encumbra en la prudencia hace referencia al aquí y al ahora, de manera que siempre es susceptible de corrección y de mejora: “La racionalidad de la práctica consiste en su corregibilidad. La razón teórica no es propiamente corregible, sino demostrativa y necesaria, pero la razón práctica es recta solo si es corregible... Es constitutivo de la práctica humana errar y aprender del error, de manera que el hombre alcanza un actuar correcto precisamente en forma de corrección; lo correcto es lo corregido; a la primera no sale”⁴⁹.

Educación y dirigir, al ser acciones de la razón práctica, significan que son *praxis*. Hay acciones humanas que son *praxis*, porque son “operaciones vitales, es decir, acciones que tienen un fin en cuanto se alcanzan pero que no terminan sino que siempre pueden ir a más”⁵⁰. La acción educativa y directiva son *praxis* porque su fin se encuentra en el acto mismo de educar y dirigir, y porque no terminan en un momento determinado, sino que siempre pueden ir a más. Es decir, nunca se puede decir que se ha terminado de dirigir o de educar; lo único que se puede decir es que se está dirigiendo o educando. Son acciones que se realizan en presente y que nunca terminan, y sólo mientras se están realizando es cuando están alcanzando su fin. La *praxis* “son acciones que concluyen en algún momento, pero por causa del sujeto, no por ellas mismas. Pues si su fin se cumple en cuanto se realizan, su dinamismo es irrestricto, sin limitación intrínseca”⁵¹. Se distingue de la *poiesis*, que su acción no es fin, sino que es medio para obtener un fin que es lo producido. En cuanto se termina de pintar un cuadro la acción *poiética* termina porque el fin se

⁴⁵ *Ibid.*, p. 135.

⁴⁶ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., pp. 417 y 418.

⁴⁷ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, Madrid, Rialp, 1990, p. 135

⁴⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 128

⁴⁹ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 137.

⁵⁰ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 121

⁵¹ ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, Pamplona, Eunsa, 1999, p. 26.

ha conseguido. En el caso de la *praxis*, dado que pertenecen a la razón práctica, no existe una única manera de hacerlas, sino que son propias de un momento y circunstancias determinadas. Por lo que se requiere de la razón teórica para corregir y mejorar la *praxis*⁵². “El educador lo es más por su *praxis* que por su *poiesis*, es más por su acción inmanente que por su actividad productiva docente”⁵³. De manera que, es un error valorarlo por sus resultados –lecciones, aprendizajes– en lugar de por su formación –enseñar a hacer el bien–⁵⁴.

La acción humana es *inmanente*, pues “repercute en su autor; lo que hace un hombre da lugar a una modificación de él”⁵⁵. Un acto virtuoso perfecciona a la *esencia* humana, pero uno vicioso, la degrada. Los actos humanos no son indiferentes y su repercusión en sí mismo tampoco lo es. Por eso tan importante que el que educa o dirige se forme, porque así se ira confeccionando y solo así podrá ser el modelo necesario para los demás: “Sin duda, al actuar a la persona algo le pasa; pero no sólo un sentimiento, sino algo mucho más serio, que tiene que ver con su crecimiento esencial. Se hace uno mejor, es decir, se hace más hombre, crece en humanidad. O, al contrario, uno decrece en humanidad, se hace menos hombre, se empequeñece, se desvitaliza”⁵⁶. Lo que tiene la *praxis*, a diferencia de la *poiesis* es que la primera, al ser subjetiva, el hombre se implica y cambia. Es decir, toda acción humana no es sólo objetiva; no es sólo externa al ser que la realiza. Es subjetiva, porque es la persona la que la realiza y, al realizarla, ésta provoca un cambio radical en ella misma; para bien o para mal. De manera que cuando se educa y se dirige, con el fin de ayudar al otro a crecer, quién está creciendo en primerísimo lugar es la persona que la realiza.

“La acción tiene una finalidad inmanente pues su efecto no revierte al exterior, sino que redunde en la potencia. Aquí está sin duda la clave del perfeccionamiento humano: en la mejora personal suscitada por el acrecentamiento de las potencias”⁵⁷. Son acciones inmanentes porque en el mismo acto la persona se humaniza más o menos. Esto es fundamental por muchas razones, entre ellas, por ejemplo, que un profesor no puede ser de una forma dentro del colegio y de otra fuera; o que un padre de familia puede ser ejemplo de su hijo de algo que no él vive con sus amigos; o que un empleado puede ser ordenado en su trabajo y desordenado en su casa: “Sostener que un hombre de empresa puede mentir hacia el exterior, pero no en el interior de la organización, es una dualidad inadmisibles: solamente podría aceptarse si al mentir, el hombre no se volviera mentiroso”⁵⁸. Las virtudes son *praxis*, y por eso la incongruencia no cabe en ellas. Esto es una muestra clara de por qué se conoce a una empresa por sus directivos. Porque en realidad el trabajo realizado transforma a la

⁵² Cfr. LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 137.

⁵³ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

⁵⁴ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., pp. 18 y 19.

⁵⁵ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 104.

⁵⁶ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 86.

⁵⁷ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 41.

⁵⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 95 y 96.

persona según lo realizado: “La acción nos retroalimenta: nos hacemos al hacer... Somos hechura de nuestros actos. Con mis acciones esas gubias del carácter, labro despacio mi perfil interior... Hacer una cosa u otra es una elección muy seria, pues nos va la vida en ello”⁵⁹.

“Si una persona no se da cuenta de que su modo de dirigir la convierte en un directivo mejor o peor, ignora lo más importante”⁶⁰. Ignora que su *esencia* se está alineando o desalineando según su *acto de ser*; fin radical del ser humano. Por eso lo más trágico de una persona que hace fraude a su empresa no es el daño financiero que ocasiona a la organización, sino el daño que ella misma se hace como persona. El dinero, a fin de cuentas, es medio, pero la persona es fin. De manera que el daño material no es comparable con el daño a lo más valioso del universo: “Las consecuencias de su acción no son únicamente externas: siempre que actúa al hombre le ocurre algo precisamente porque ha actuado –la acción no es sólo una salida *-output-* sino una entrada *-input-*, una modificación estructural del sujeto–”⁶¹. De igual forma, el profesor que no prepara su clase no se da cuenta que él es el primer afectado. O el padre de familia que se refugia en el trabajo para evitar ayudar en los quehaceres domésticos o en la atención a los hijos; ignora que, además del daño que le ocasiona a su familia, es él mismo el que se está jugando su propia perfección humana y su consecuente felicidad: “El primer destinatario, positivo o negativo, de la acción es el ser humano que la ejerce”⁶². Esto trasladado al caso de educando o el dirigido sería lo mismo: el alumno que no pone atención en clase, que hace trampa en el examen o que no estudia como debería, ignora que su acción de aprender también es inmanente⁶³. Por consiguiente, el engañado o el afectado no es el profesor, sino el alumno. Lo mismo sirve para el empleado que pierde el tiempo en el trabajo, o que desobedece a su jefe, pues su acción de obedecer es igualmente inmanente.

1.2.2. Mandar y obedecer

Toda acción directiva o educativa requiere, forzosamente, emitir órdenes. Así mismo, el ser dirigido o educado conlleva obedecer. Educar es realizar una actividad de mando porque lo que busca es formar la cabeza del educando. Busca, a través de la emisión de órdenes, que el otro las acepte libremente por verlas convenientes en su crecimiento personal⁶⁴. Claramente también es visible por todos que, dentro de una organización, para poder alcanzar los objetivos establecidos, es necesario que unos den órdenes y que otros obedezcan y las ejecuten. Por eso es tan importante que, tanto los que se encuentran de un lado del escenario co-

⁵⁹ DEL BARCO, L., “El tiempo propicio del crecimiento”, *Studia Poliana*, 12, 129-135, p. 134

⁶⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 110.

⁶¹ PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, ed. cit., p. 14.

⁶² POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 105.

⁶³ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 42.

⁶⁴ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., pp. 402 y 403.

mo los que se encuentran del otro, entiendan la finalidad de esta acción. Si unos lo entendieran como un poder despótico o tiránico y los otros lo comprendieran como sumisión o resignación, sería un rotundo fracaso para ambos. Lo que los dos deben entender es que mandar y obedecer son alternativos, es decir, sólo se dan en alteridad y entre hombres libres: “Obedecer y mandar no son alternativos entre una máquina y un hombre o entre un hombre y un animal. Pero entre hombres libres mandar y obedecer son alternativos”⁶⁵. Por lo que no cabe la unilateralidad ni la coerción para desempeñar estas acciones.

Es lamentable que mucha gente piense que lo mejor del poder es la capacidad de mandar para tener a mucha gente que haga lo que uno quiere. Por otro lado y, como consecuencia de la actitud de estas personas, es una pena que mucha gente piense que obedecer es una acción inferior a la de mandar. Aunque quizá sea más triste el gusto de algunos por ser mandados para que, de esta manera, ellos no tengan que pensar ni decidir y que se dediquen simplemente a acatar órdenes. “Entre hombres libres el mando no es de índole voluntarista o despótica. El momento central de la orden no es el imperio, sino que una orden es fundamentalmente un mensaje cuyo contenido se transmite a aquél que tiene que llevarlo a cabo. Así pues, la orden depende intrínsecamente de su ejecución, la cual corre a cargo de un sujeto distinto”⁶⁶. Contar con personas que no lo entiendan así haría insostenible cualquier organización, pues pervertirían por completo cualquier proceso educativo. Es necesario, por tanto, formar a la gente para que entienda la trascendencia de su función, y que comprendan que tanto mandar como dirigir son acciones que requieren un mismo desarrollo de la libertad, de la inteligencia y de la voluntad: “El pedagogo educa para la libertad: ayuda a crecer y pone en condiciones de emitir y ejecutar órdenes en la sociedad de hombres libres”⁶⁷.

Entender que quien manda y quien obedece es una persona y que, por lo tanto, es libre, es esencial. Lo primero es condición de lo segundo. No estar convencido que el otro es otro yo, pero distinto por completo, irrepetible y con una dignidad infinita, es un obstáculo para respetar su libertad. Sin embargo, si lo primero se tiene claro, habrá un convencimiento profundo de que lo mejor que le puede pasar a la organización es que el otro, usando su libertad, aporte lo más radical e innovador con lo que cuenta. El educador, por su parte, sabrá que no contar con la libertad del educando sería un proceso de adiestramiento y no de formación; y, por lo tanto, no habría crecimiento de la persona. Educar y dirigir “no implica adoctrinamiento, pues sólo puede ir dirigida a los seres libres capaces de autodeterminarse”⁶⁸. En efecto, “el que se empecine en que la orden que da se cumpla en los mismos términos y obliga a la gente que lo cumpla, está machacando a la gente”⁶⁹, pues está eliminando lo más va-

⁶⁵ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 125.

⁶⁶ POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 15.

⁶⁷ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 136

⁶⁸ GARCÍA-VIUDEZ, M., “Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, ed. cit., XXIX/2 (1996) p. 645.

⁶⁹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 405.

liso de los demás que es su capacidad de novedad. Estará machacando a la gente y a la organización, o sea, estará comprometiendo a las personas y a la organización misma, pues las estará haciendo inviables en el futuro.

Para que una orden pueda ser obedecida tiene que ser entendida, es decir, en primer lugar se requiere un acto de la inteligencia y, posteriormente, otro de la voluntad: “Emitir una orden es dirigir una instrucción a quien tiene que ejecutarla... La orden es principal y primariamente obra de la razón. Por lo tanto, lo primero que hay que tener en cuenta cuando se emiten órdenes es la capacidad de cumplirla que tienen aquellos a quienes va destinada”⁷⁰. Obedecer no es un voluntarismo sin sentido; así como mandar no es un sólo dar órdenes sin sentido. Emitir una orden tiene una razón detrás, un objetivo a alcanzar, y ese objetivo es racional. De tal manera que, pronunciar correctamente una orden es explicar el fin que se quiere alcanzar y los medios que se sugieren para conseguirla. A la par, “el cumplimiento de una orden depende de su contenido racional; carece de sentido impartir una orden que no entienden aquellos a los que va dirigida. La orden se cumple en la medida en que se entiende; por lo tanto, su núcleo no es voluntario, sino racional”⁷¹. Esto hace ver que una orden sin explicación racional es un sinsentido. Sin embargo, por obvio que esto parezca, muchas veces se piensa que cuando no se obedece como se esperaba es porque la gente no trabaja, es floja, no tiene voluntad, etc. Cuando generalmente lo que sucede es que la orden no fue bien explicada ni entendida. “Siendo un acto de la razón, la orden solamente es valiosa en la misma medida en que es entendida... no se puede pedir a la gente que haga lo que no puede hacer, porque sólo se obedece en la medida en que se entiende”⁷². Por lo tanto, no solo es necesario que quien emita órdenes sea sabio, sino también se requiere que quien las recibe lo sea, para que las entienda y las pueda realizar. Mientras más sabios sean ambos, de mayor calado e importancia podrán ser las acciones a realizar. De lo contrario se quedarán en órdenes muy simples y acciones de muy poco valor. Sin embargo, es una injusticia dar una orden que el otro no sea capaz de entender, porque será incapaz de cumplirla. Por esta razón es un deber, de quien dirige, educar y formar al otro para que éste sea cada vez más capaz de entender órdenes más complejas⁷³.

Hasta el momento se ha visto que mandar y obedecer son acciones que, en primer lugar, hacen referencia a hombres libres y, en segundo lugar, a actividades propias de la razón. Ahora se profundizará en la alteridad cuando se obedece y cuando se manda. Es decir, se verá que no es un camino unidireccional, sino que es un camino de ida y vuelta: “Mandar y obedecer son correlativos. Solo sabe mandar el que sabe obedecer y viceversa. Ese -viceversa- se suele omitir. Todo el mundo está dispuesto

⁷⁰ *Ibid.*, p. 401.

⁷¹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 124 y 125.

⁷² POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 401.

⁷³ Cfr. POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 23.

a aceptar que solo sabe mandar el que sabe obedecer, pero se olvida que solo sabe obedecer el que sabe mandar”⁷⁴.

Hoy en día en cualquier departamento de recursos humanos se pueden escuchar frases como: “evitar la procrastinación de los empleados”; “promover el empoderamiento del personal”; “implementar medidas para desarrollar la proactividad de los colaboradores”; etc.⁷⁵. De lo que se habla poco, o no se cae en cuenta, es que actitudes como la procrastinación, el empoderamiento o la proactividad tienen en sus raíces un modo de entender el mandato y la obediencia. Es decir, entender y respetar la alteridad de ambas acciones, entre hombres libres, es un primer paso para resolver las inquietudes anteriormente descritas: “Sólo el que se sabe mandado por aquellos a quienes manda, ése es un líder, un hombre que puede dedicarse a la dirección que sea... El que no lo haga así es obsoleto y no puede competir; fracasa y, además, hace fracasar a los que han colaborado con él, porque los arrastra a su ruina”⁷⁶.

Parte primordial de aprender a mandar es aprender la mejor forma de enseñar a los demás a obedecer, es decir, no se aprende a mandar por el simple hecho de aprender a dar órdenes, sino que se aprende a mandar cuando se ha aprendido cómo enseñar a los demás a obedecer⁷⁷. En el fondo, el objetivo es formar al otro para que sea capaz de obedecer de una manera más libre, más inteligente, más inmediata, que genere más valor, más innovación, más desarrollo personal. “Aceptar como propia, apropiarse, en su sentido fuerte, la regla del otro, no pertenece al trabajo operativo, a la *póiesis*, sino al trabajo directivo, esto es, a la *praxis*”⁷⁸. Ya se ha hablado antes de la diferencia entre *praxis* y *póiesis* y aquí, advierte Carlos Llano, que hacer verdaderamente suya la orden del otro no es un mero hacer lo mandado. Apropiarse y hacerlo, tiene un efecto de perfeccionamiento del hombre. De manera que entender este carácter inmanente de la obediencia es un primer paso para luchar por combatir la procrastinación o desarrollar la proactividad.

Entender la alteridad entre estas dos acciones es comprender que el que obedece, cuando actúa, automáticamente está ejerciendo una acción de mando que debe ser entendida y modificada por el primero en mandar: “La diferencia entre lo previsto y el resultado es una información que llega al primer emisor como orden que obliga a rectificar”⁷⁹. Esto es fundamental en la acción directiva y educativa porque, generalmente, la gente que manda busca que el otro haga exactamente lo que se le pidió y de la forma que se le pidió. Esperar esto es imposible y, si lo fuera, sería un grave error porque se estaría en el supuesto que se está

⁷⁴ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 27.

⁷⁵ Dichas expresiones también podrían tener sus equivalencias en peticiones de los padres para con sus hijos. De manera que no sólo son inquietudes de la dirección de empresas sino también de la educación.

⁷⁶ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 405.

⁷⁷ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 130.

⁷⁸ LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, ed. cit., p. 20.

⁷⁹ POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 16.

tratando con máquinas y no con seres humanos. Por el contrario, “una orden es un ensayo de mando”⁸⁰; con hombres libres en realidad no se sabe lo que exactamente sucederá. Habrá que esperar a ver el resultado alcanzado y compararlo con lo esperado para saber si lo mandado y lo ejecutado se parecen o si es necesario rectificar la orden. “Por tanto, la orden se ha de corregir, y la corrección de una orden es una alteración en el mando debida al hecho de que al obedecer se emite también una información que debe ser procesada por el jefe”⁸¹. Sin embargo, el que no entiende esto, podría interpretar esta alteridad como rebeldía o desobediencia. Se empeñaría en reprender a la gente y hacerles ver que, para que las cosas funcionen bien, ellos tienen que aprender a hacer las cosas como se les pide. Hasta se podría pensar que con una obediencia como estas las relaciones interpersonales serían mejores. Lo contrario se podría interpretar como rebeldía, enemistad o reto a la autoridad y, sin embargo, no lo sería en absoluto. La amistad y las buenas relaciones son perfectamente compatibles con el mandar y obedecer. La diferencia de opiniones no es enemistad sino ocasión de rectificar. Incluso sería una mala señal de amistad el que no hubiera diferencia de opiniones⁸².

1.2.3. Prudencia

La prudencia es un hábito que perfecciona la inteligencia en su dimensión práctica. Esto significa, que no se refiere a una virtud de saberes universales. Por el contrario, hace referencia a un saber particular en el aquí y el ahora propio de la razón práctica⁸³. Si para todas las acciones de la vida se tuviera una ley o una fórmula general para resolverlas, no haría falta la prudencia. El problema es que el bien es particular y cualquier decisión humana también lo es. De manera que todo aquel que tome cualquier decisión estará ejerciendo en mayor o menor medida la virtud de la prudencia. Esto lleva a un planteamiento por extrapolación muy simple: la dirección de personas, ya sea a través de la educación o través de una relación laboral, requiere tomar decisiones que tienen repercusiones sobre ellas; y si se comprende la responsabilidad que esto implica, se entenderá la importancia de usar especialmente la prudencia para tomar las mejores decisiones que garanticen el mejor bien posible para ellas. Por eso Polo dice que “la prudencia es imprescindible para el gobierno... Es la virtud directiva”⁸⁴. Es el hábito de la inteligencia que más debe desarrollar un directivo⁸⁵. El directivo constantemente está tomando decisiones o realizando acciones que conllevan un saber prudencial. Debe entender que crecer en la virtud de la prudencia no es solo una cuestión

⁸⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 128.

⁸¹ *Ibid.*, p. 129.

⁸² Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, Madrid, Rialp, 5ª ed., 2005, p. 137.

⁸³ Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes de cambio en la sociedad civil*, ed. cit., p. 276.

⁸⁴ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 51.

⁸⁵ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 116.

de virtud ética, sino que es esencialmente una virtud que marcará la pauta del éxito en su quehacer práctico⁸⁶.

El hombre es un gran solucionador y provocador de problemas. Siempre se enfrenta ante lo novedoso y por eso requiere de la prudencia. Porque aunque la experiencia puede servir para resolver los problemas, todo problema actual tiene algo de inédito y por lo tanto su solución debe ser nueva⁸⁷. El directivo y el educador constantemente se enfrentan a problemas y cada problema siempre presenta mayor o menor novedad. No sólo porque la mayoría de la circunstancias lo son, sino porque la persona humana siempre es distinta. Dicho de otra manera, aunque todos los elementos de un problema determinado se repitieran: momento histórico, social, económico, etc. –cosa que es imposible– lo que nunca se repetirá es la persona humana. En primer lugar, porque cada uno es único e irrepetible, novedad absoluta. En segundo lugar, porque aunque se tratara de la misma persona, ésta nunca podrá ser la misma de un momento a otro. Es decir, forzosamente esa misma persona, con sus acciones a través del tiempo, se habrá perfeccionado o degenerado. De tal forma que, se confirma la sentencia inicial de que nunca se podrá estar ante un mismo problema y, por lo tanto, la prudencia es crucial: “La prudencia es la capacidad que tengo para emitir un juicio acertado sobre lo que he de hacer aquí y ahora... implica la más severa constrictión a las circunstancias de la situación presente”⁸⁸.

Sin la prudencia se cometen muchos errores, porque a veces se quiere solucionar un problema de la misma manera como se solucionó otro que parecía similar⁸⁹. Esto provoca que no se consideren los elementos que ahora son distintos y que requieren una nueva solución: “La prudencia puede considerar que esta situación es *análoga* a situaciones anteriores. Pero, esto considerado, le resta aún aprehender –en sentido de captación y aprendizaje– lo que ofrece de nuevo, y sobre ello tiene también que basar su acción”⁹⁰. Es más, al final, ni siquiera se trata de la capacidad de analizar todos los elementos, sino de la capacidad de conocer todo el problema en su conjunto, es decir, de manera sistémica. Los problemas humanos no pueden resolverse de manera analítica como marca la ciencia moderna, porque el hombre no es un compuesto de partes. Intentar resolverlo así siempre provoca otros problemas. Porque lo que le afecta al hombre, le afecta a todo su ser y no solo a una parte. Este tipo de planteamientos suelen ser reduccionistas de la persona humana y, por lo tanto, nunca terminan de ser una solución suficiente. El ser humano es un sistema y, por esto, el método para resolver problemas antropológicos debe ser a modo de *síntesis*⁹¹.

⁸⁶ Cfr. LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, ed. cit., p. 12.

⁸⁷ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 20.

⁸⁸ LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 2009, p. 96.

⁸⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 42.

⁹⁰ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, México, Limunsa, 2000, p. 157.

⁹¹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., pp. 42-53.

La técnica sirve para resolver problemas operativos, es decir, problemas que sí pueden ser vistos y resueltos de manera analítica. Pero con problemas no-operativos la técnica no sirve. Quien resuelve este tipo de problemas es el saber prudencial. En los problemas técnicos se requiere de la prudencia para saber qué herramienta o regla es la que mejor puede resolver el problema. El diagnóstico del problema se puede hacer analíticamente. Sin embargo, para los problemas no-operativos es necesaria la prudencia. Tanto para la definición del problema como para su solución. Cuya solución no contará con herramientas ni reglas predeterminadas⁹². “La meta del director no será dirigir científicamente –propósito imposible– sino dirigir prudencialmente”⁹³.

Educar la prudencia es un reto enorme, no sólo por su trascendencia en la vida de quien la aprende, sino por su dificultad para enseñarla. La prudencia no se aprende leyendo acerca de ella⁹⁴, ni se dice que alguien es prudente porque sabe toda la teoría al respecto. Sólo se es prudente en la acción y sólo se es prudente en esa acción en particular, porque se podría ser imprudente en otra: “Respecto de la prudencia, la ayuda educativa es difícil, pues prácticamente se reduce al consejo y al ejemplo; no le sirve a la prudencia la instrucción, pues la elección siempre es particular en cuanto al objeto y singular respecto al sujeto. Tampoco valen las órdenes o mandatos, pues la elección es enteramente libre y toda coacción exterior la perturba”⁹⁵. Queda claro, por tanto, que sólo el prudente puede enseñar esta virtud. Aunque esto, lógicamente, no garantizará que el educando aprenda a serlo.

Una de las consideraciones para formar esta virtud es, por un lado, enseñarla dentro de cada virtud en particular. Por ejemplo, no se puede enseñar la virtud del orden sin enseñar la prudencia que requiere dicha virtud: orden aquí y ahora. Esto mismo debe suceder en cada virtud. Otro aspecto a considerar es la educación de la prudencia en las distintas actividades y problemáticas de la vida. Para ello, se debe ayudar al educando a tomar en cuenta, en 360°, todas las circunstancias, condiciones, datos, etc. que rodean a una problemática específica. Ser capaz de considerar todos los elementos es condición necesaria para poder después entender cómo se relacionan.

Un esfuerzo por enseñar esta virtud a futuros directivos ha sido el ‘método del caso’, que se imparte en muchas escuelas de negocios. Pero con este método se pretende transmitir lo intransmisible⁹⁶. Sin embargo, es un buen acercamiento pedagógico por intentar formar esta virtud tan importante y decisiva para la vida. El objetivo es hacer una especie de acelerador de vida en el que, en muy poco tiempo, se someta a los estudiantes a una gran cantidad de problemáticas reales. Problemáticas que, aunque sean pasadas e irrepetibles, puedan ser contrastadas por los alumnos. Es decir, que pueden comparar entre lo que ellos hubieran hecho y

⁹² Cfr. FONTRONDA, J., *Ciencia y práctica en la acción directiva*, ed. cit., p. 146.

⁹³ LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, ed. cit., p. 98.

⁹⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 97.

⁹⁵ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 215.

⁹⁶ Cfr. LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, ed. cit., p. 97.

lo que se hizo en realidad. Esto les servirá para obtener experiencia de los aciertos y errores. El ‘método del caso’ también es un buen método, aunque muy poco utilizado, para formar a los padres. Es decir, mediante el intercambio de experiencias reales, en situaciones educativas específicas, los papás también pueden generar experiencia y criterios para futuros problemas con sus hijos. Sin embargo, no se debe olvidar que “la formación de la prudencia habrá de desarrollarse a lo largo de toda la vida del hombre... el olvido de esta importante verdad es un hueco de la educación formal que debe ser corregido”⁹⁷.

1.2.4. Ayudar a crecer

La educación y la dirección son acciones humanas que requieren una gran cantidad de medios para alcanzar su fin, que es el crecimiento de la persona. Es una labor decisiva el que, tanto el directivo como el educador, distingan entre medios y fin, pues “los medios son útiles en orden a algún fin, si no, se anula su razón de medio”⁹⁸. No tener esto claro lleva a asignarle el carácter de fin a cosas que no lo son. Como consecuencia, se pierde la esencia de lo que se hace y, a la larga, el resultado es el fracaso. Si las empresas y todo lo que ocurre dentro de ellas – compras, producción, ventas, marketing, finanzas, flujo de efectivo, etc. – son vistas como fines y no como medios, se están tomando malas decisiones. Si todo lo que se hace no sirve para que todo aquel que trabaja en esa organización crezca con respecto a su fin, la empresa carece de sentido. Se ha convertido en fin algo que tiene carácter de medio: “No hay en el universo nada más grande que la persona humana, ápice y suma del ámbito intramundano. El desarrollo propio y el desarrollo de las potencialidades de quienes con nosotros trabajan representa por eso la tarea de mayor radio y alcance de cuantas puedan emprenderse”⁹⁹. Todo lo que jerárquicamente esté por debajo de la persona deberá estar subordinado a ella.

Lo mismo sucede tanto en una institución educativa como en la familia. Incluso es necesario aclarar esto en ámbitos muy alejados de cuestiones materiales y que se puede perder de vista más fácilmente como es el caso de las virtudes. Así, por ejemplo, el mismo crecimiento en virtudes no es fin en sí mismo, es decir, el fin no es adquirir virtudes por la virtud misma. El fin de la virtud es que ésta sea medio para alcanzar un fin superior. Específicamente de este tema de las virtudes se profundizará en el Capítulo 3. Sin embargo, desde ahora queda como advertencia la importancia de distinguirlas como medio y no como fin.

Cuando se habla de crecimiento, es necesario aclarar de lo que se habla. De lo contrario, se podría estar cayendo en el mismo problema que en el caso de las virtudes. “Todos los crecimientos de que el hombre es

⁹⁷ *Ibid.*, p. 100.

⁹⁸ POLO, L., *La voluntad y sus actos*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1998, p. 80.

⁹⁹ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 10.

susceptible son finitos, salvo uno, que es precisamente su propio perfeccionamiento como hombre... por eso, para el hombre, vivir es radicalmente, principalmente, crecer¹⁰⁰, es decir, el crecimiento no se refiere al crecimiento biológico, ni intelectual, ni de habilidades físicas o capacidades técnicas. Todas ellas son importantes pero son finitas de crecimiento y, por lo tanto, están subordinadas a un crecimiento mayor. El crecimiento en cuestión es el crecimiento irrestricto que se da cuando el hombre se perfecciona. Como ya se habló al inicio del capítulo, y como se seguirá viendo en el capítulo 3, el fin de la persona es actualizar todas sus potencias con base en su *acto de ser*. Es decir, el reto es lograr mayor unidad entre la *esencia* y el *acto de ser*. El camino para lograrlo es mediante la adquisición de hábitos de la inteligencia y virtud de la voluntad.

Con lo anterior, se puede ver que educar y dirigir son acciones al nivel de la *esencia* humana, pero que se realizan desde la persona y hacia la persona: “Una educación que no alcance a conocer personalmente a la persona que se va a educar no es educación personal”¹⁰¹. Es decir, se dirige al nivel de la *esencia*. “La persona es acto; las facultades potencias. Además, esas facultades humanas superiores están nativamente en cero... pues es obvio que nadie nace docto o virtuoso. Pero no menos manifiesto es que una persona humana lo es desde el inicio de su existencia, pues de no serlo en ese momento no lo sería nunca. La persona es activa, no potencial. El acto activa a la potencia, no a la inversa”¹⁰². Es por ello que convertir las potencias humanas en acto es la tarea central de quien dirige a otros¹⁰³.

Otra forma de entender el crecimiento o el perfeccionamiento del hombre es en función de la felicidad. El ser humano está llamado a la felicidad, y dicha felicidad sólo se encuentra en la medida en que se perfecciona. Es decir, la activación de las potencias es el camino a la felicidad. El crecimiento personal tiene un impacto directo en el logro de la felicidad¹⁰⁴. Mientras más unidad existe en el ser humano, mayor es su grado de felicidad.

“Dirigir es formar a los trabajadores y es aprender de ellos; es saber motivarlos y aceptar y canalizar sus motivaciones; es actualizar sus potencialidades y aprender de ellas; es saber conducirse éticamente y favorecer el buen comportamiento ético de los demás. Dirigir es, en definitiva, servir con sentido personal para que cada persona distinta se personalice”¹⁰⁵. Entender la dirección de esta manera es un reto muy grande. En primer lugar, porque para comprender el valor del otro primero hay que comprender el propio. Es decir, si el directivo no está convencido de que la persona humana es lo más importante del universo y que, por lo tanto, ella es fin en sí misma; seguramente es porque no lo considera así

¹⁰⁰ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 110.

¹⁰¹ SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, 10/1 (2007) p. 144.

¹⁰² *Ibid.*, p. 143.

¹⁰³ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 121.

¹⁰⁴ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 14.

¹⁰⁵ SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: familia, universidad y empresa*, ed. cit., pp. 266 y 267.

en él mismo. De manera que el primer reto es que el directivo viva esta afirmación en él mismo para que después la pueda vivir en los demás. El segundo reto estriba en la presión que todo directivo tiene de sus accionistas o consejos de administración en presentar datos numéricos. Si los resultados que le son exigidos a un directivo se centran en utilidades, disminución de costos, rendimientos, participación de mercado, etc. se estará impidiendo que en su cabeza la prioridad la tengan las personas y no los números. Sin embargo, “se podría elevar incluso a máxima moral la siguiente recomendación: nunca trates de aumentar los rendimientos económicos a costa de la calidad de los miembros de tu empresa... la consecuencia es la ruina”¹⁰⁶. Pero lo que se dice tan fácil resulta sumamente complicado de llevar a cabo si su trabajo depende de resultados numéricos y no del crecimiento de las personas. Por lo tanto, para tener este enfoque humanista, siempre debe comenzar desde lo más alto de la organización.

Por supuesto que dirigir una empresa significa hacerla rentable y sustentable en el tiempo, pero no se debe olvidar que dirigir es, sobre todo, gobernar a personas¹⁰⁷. La combinación entre rendir cuentas de datos numéricos y datos cualitativos que se refieren a personas; entre lo que el directivo sabe que es medio y lo que es fin, aun cuando se le evalúe por lo contrario; o el tener la capacidad para dar resultados sin descuidar lo importante, es un dilema y un gran reto para todo directivo. “El problema ético del directivo está en organizar con la atención puesta en la persona. Se dirá: sin beneficios no hay nada, y la gente se queda sin trabajo. De acuerdo, pero se tiene que notar que se busca el crecimiento por cada persona de la empresa y no el beneficio mismo o por el nuevo beneficio de alguien. Y ese tono lo ha de dar el directivo de arriba”¹⁰⁸. Sin embargo, el directivo debe tener muy claro que independientemente de las preocupaciones que tenga, de los problemas que deba resolver o los proyectos que deba emprender, nunca debe de perder de vista el asunto central de su labor que es la mejora de sus colaboradores¹⁰⁹. Esto es lo que convierte la acción directiva y educativa en una actividad esencialmente magnánima, porque el interés estará siempre puesto en tomar las medidas necesarias para hacer que la gente crezca¹¹⁰. Será capaz de tomar decisiones aparentemente contrarias al beneficio económico, en el corto plazo de la organización, porque tendrá claro que con el desarrollo de la gente el futuro será mucho más prometedor.

En la educación sucede lo mismo e incluso con más intensidad debido a la edad del educando, el cual se encuentra en pleno desarrollo de sus potencias y en periodos sensitivos que favorecen dicho crecimiento. De manera que los educadores no sólo deben ayudarlo a crecer, sino que deben aprender la mejor forma de ayudarlo a crecer¹¹¹. Una de las claves

¹⁰⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 132.

¹⁰⁷ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 411.

¹⁰⁸ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 37.

¹⁰⁹ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 132.

¹¹⁰ Cfr. LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 35.

¹¹¹ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 148.

para ayudar al otro a crecer es tratarlo en función de lo que se espera en el futuro de él. Es decir, por muy joven que sea el educando deberá saber lo que puede lograr y la meta que puede alcanzar. “La educación hay que verla, cualquiera que sea la etapa de la vida, en orden al hombre maduro... Un niño no es una persona madura, un adolescente tampoco lo es, pero hay que tratarlo de tal manera que pueda llegar a serlo”¹¹². No hacerlo sería un error porque no habría, por un lado, un parámetro para medir el avance y, por otro, no habría un ideal alto que sirviera de motivación para alcanzarlo.

Como la persona puede crecer irrestrictamente hay que tener claro que esto es un proceso que dura toda la vida. Es decir, la educación no termina nunca¹¹³. Por eso se puede afirmar que el director de una empresa es el encargado de continuar con la educación de su gente. Esto no significa ni que el director es el nuevo profesor, ni que sólo se sigue educando dentro de la empresa. Al contrario, la educación y las personas que ayudan a conseguirla serán muchas a lo largo de la vida: papás, profesores, amigos, esposa, director espiritual, compañeros de trabajo, jefe, etc. Es decir, todos, en distintas medidas y momentos, pueden ser personas que ayuden al crecimiento de los demás. Sin embargo, el director y el educador son dos personas que, por sus cargos, tienen mayor responsabilidad en esta loable tarea.

En el Capítulo 3 se profundizará con más detalle lo que significa ‘ayudar a crecer’. En lo que aquí respecta, el objetivo es simplemente presentar la idea de que el fin de la acción educativa y directiva es ayudar a crecer a los demás. Y que prácticamente todo lo demás debe tener carácter de medio para conseguir dicho fin. Entender que lo más alto y trascendente de toda acción humana es el perfeccionamiento del otro, con base a su propio fin, es necesario para tomar mejores decisiones. Es condición para alinear todos los medios disponibles para conseguir el fin deseado. Es tener un destino claramente identificado que evita perderse entre distintas opciones que se presenten en el camino.

¹¹² *Ibid.*, p. 210.

¹¹³ Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 23.

CAPÍTULO II

COLEGIALIDAD BASADA EN AUTORIDAD

Es responsabilidad de toda empresa definir, con criterio e intencionalidad, el tipo de gobierno que considera idóneo para su organización. No todos los gobiernos son ideales para todas las organizaciones y una misma organización no siempre requiere de un mismo tipo de gobierno. Como se sabe, una misma institución podría necesitar diferentes estilos de gobierno dependiendo de la situación específica por la que atravesase en determinados momentos. Sin embargo, lo que es claro es que, dependiendo del acierto o desacierto en esta decisión, la empresa se estará jugando su éxito o fracaso.

Los colegios o instituciones educativas también deben tomarse con seriedad este tema y decidir la mejor forma de gobierno para su organización. Es más, los colegios por la labor que realizan y el impacto que tienen en la sociedad, deberían ser las instituciones que más en serio tomaran sus decisiones; entre ellas, el tipo de gobierno con el que piensan dirigir. Como expresa Alvira, aunque la responsabilidad es de los padres, necesitan ayudarse de otras personas e instituciones para lograr esta misión que les ha sido encomendada¹. Como respuesta a esta necesidad surgen las instituciones educativas, cuya naturaleza o razón de ser es la de educadores, es decir, la de colaborar con los padres en la educación de sus hijos². De ahí que los colegios jueguen un papel primordial en la familia y, por lo tanto, en la sociedad.

Así mismo, los padres de familia que tienen la responsabilidad más grande de cualquier ser humano, que es la de traer una nueva persona humana al mundo y educarla, deben tener el máximo cuidado para tomar las mejores decisiones para sus hijos. Educar a los hijos es responsabilidad del padre y de la madre. No es tarea de uno solo, sino de los dos. Por lo tanto, decidir la forma en cómo ambos participan de la toma de decisiones es una labor fundamental en cada familia. El desacuerdo en las decisiones, las decisiones unilaterales o la falta de unidad en los criterios educativos es devastador para la formación de los vástagos. Por tal razón, debe haber en el matrimonio un sistema de toma de decisiones que favorezca la educación.

Lo que busca proponer este capítulo es que, el gobierno colegiado basado en autoridad es la mejor forma de ejercer la acción directiva y educativa. Dicho de otra forma, el mejor sistema para tomar decisiones

¹ Cfr. ALVIRA, T., *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?*, Madrid, Prensa Española, 1976, p. 11

² Cfr. *Ibid.*, p. 11

que consigan *ayudar a crecer* a los demás, es mediante la colegialidad basada en autoridad. Para ello, se argumentará que no basta con tener un gobierno o un sistema de toma de decisiones así; que es insuficiente un poder que sólo esté basado en su autoridad; e incluso se sustentará que un sistema no colegial o cuyo poder esté basado en su potestad, podría llevar a la dirección o a la educación a la ruina. Se necesitan los dos, es decir, un poder basado en autoridad y un sistema de toma de decisiones basado en la colegialidad. Esta idoneidad en la forma de gobernar se sustenta en dos principios fundamentales: que el poder, para educar y dirigir personas, debe recaer en quien tenga autoridad en el saber y en la ejemplaridad y no en la simple potestad; y que las mejores decisiones, y educar y dirigir requieren de las mejores, se toman colegiadamente y no unilateralmente.

Se utilizará el término gobierno para los padres de familia, porque también ellos dirigen dentro de ella. Por lo tanto, dicho término se utilizará tanto para hacer referencia a un sistema de gobierno propio de un país; como en referencia al órgano directivo de una empresa; como a las cabezas dentro de una familia, es decir, el matrimonio. De manera que, recordando lo dicho, el objetivo es argumentar que para poder ayudar al otro a perfeccionarse, es necesario que las decisiones que se tomen sean colegiadas y que quienes las tomen sean reconocidos por su autoridad. Que, por el otro lado, tomar decisiones unilateralmente y/o que quienes las tomen sólo sea por la potestad que sustenta su poder –en el caso de la familia sería “porque soy tu padre o madre” –, estarán imposibilitados de cumplir correctamente con el fin de su acción.

2.1. Autoridad

La cabeza es la base de cualquier organización, es decir, a partir de un buen equipo directivo se puede garantizar el éxito de cualquier institución. Sucede lo mismo en la familia, en donde a partir de un buen matrimonio, de un hombre y una mujer bien formados y con ideas claras, se puede sacar adelante una familia: “Los directivos que iniciaron las transformaciones de bueno a excelente, no descifraron primero hacia dónde conducir el autobús y luego consiguieron la gente que lo condujera hasta ahí. No, ellos primero metieron a la gente adecuada al autobús”³. Por lo tanto si, como se ha mencionado, se tiene a la mejor gente posible, independientemente del proyecto a realizar, el éxito de dicho proyecto tendrá muchas posibilidades de conseguirse.

Collins hace hincapié en que no sólo se necesita gente buena, sino que se necesita la mejor. Cuanto más importante sea el proyecto, mejor debe ser la gente que lo lleva a cabo. Sólo garantizando estos niveles de calidad es como se pueden garantizar resultados extraordinarios: “Lo bueno es enemigo de lo excelente. Y esa es una de las principales razones por las que tenemos tan poquitas cosas que se convierten en excelentes. No tenemos escuelas excelentes principalmente porque tenemos buenas

³ COLLINS, J. Ch., *Good to Great*, Sydney, Random house business books, 2001, p. 41

escuelas”⁴. De aquí la gran responsabilidad de que cada vez haya más directivos y más padres de familia —o futuros padres de familia— bien formados. Esto sólo se conseguirá en un círculo virtuoso. Es decir, si los que educan o dirigen hoy, para ayudar a los demás a perfeccionarse, lo hacen correctamente, el día de mañana cuando a éstos les toque educar o dirigir, estarán en óptimas condiciones de ayudar mejor a los demás; y así sucesivamente.

Para garantizar que la gente que dirige es la mejor, su poder debe darse por su *autoridad* y no por su *potestad*. Como explica Álvaro d’Ors, un poder basado en la autoridad es aquel que se da como consecuencia de un saber reconocido, mientras que uno basado en potestad se da como consecuencia de un poder reconocido⁵. El caso de la familia es interesante porque, independientemente del reconocimiento de su autoridad o no, todos los padres, por el simple hecho de ser los padres de los hijos, son los mejores educadores de sus hijos. Sin embargo, el hecho de que en potencia lo sean, no significa que en la práctica lo logren. Prueba de esto es el ejemplo extremo de un padre que maltrata a sus hijos y el estado se los quita. En realidades más comunes, lo que se presenta frecuentemente son padres cuyos hijos no ven en ellos más que “el que manda” en casa; pero no a una autoridad como tal. Esta situación, en las etapas tempranas de los hijos, se suple con la obediencia propia de la edad. Sin embargo, en etapas de adolescencia o juventud, suele terminar en rebeldía y falta de respeto por parte de los hijos hacia sus padres. Por lo tanto, también los padres deben ganarse su autoridad por parte de sus hijos. Su simple potestad de “padres” no es garantía alguna de conseguir una buena educación para sus hijos.

En el caso de las organizaciones, si el equipo directivo de una institución educativa o de una empresa está formado por personas con autoridad, esto significa que los padres de familia o los empleados han reconocido su saber. Lo que se traduce en que confían en su capacidad y en su conocimiento para ayudarlos a educar a sus hijos o para dirigirlos dentro de la empresa. En caso contrario, si la organización está dirigida por simple potestad, se entiende que los padres o los empleados se han limitado a obedecer las normas que la dirección decreta. Pero, en el fondo, no están delegando su absoluta confianza en ella, al interpretar que no tiene un saber suficiente para ayudarlos en el perfeccionamiento de sus hijos o en el de ellos mismos.

Un gobierno con autoridad es automáticamente legítimo, porque es la misma gente quien, con su reconocimiento y aceptación, legitima el poder de quien lo dirige. Esta legitimidad, basada en la autoridad, es similar a la que Max Weber propone como legitimidad de carácter carismático: “que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas”⁶. Expresado de otra forma, se podría decir que un gobierno cuyos

⁴ *Ibid.*, p. 1

⁵ Cfr. D’ORS, A., *Ensayos de teoría política*, Pamplona, Eunsa, 1979, p. 152.

⁶ WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, México, Fondo de cultura económica, 1969, p. 72.

miembros son modelo de santidad, heroicidad y ejemplaridad, es absolutamente legítimo.

Cuando el gobierno de una institución –empresa o familia– tiene su poder sustentado en una autoridad legítima, se consolida como institución, es decir, no sólo garantiza que cuenta con la mejor gente, sino que garantiza el cumplimiento de su fin como institución. Por el contrario, cuando el gobierno de una institución tiene su poder sustentado solamente en potestad, pierde su legitimidad. Y como consecuencia de esto, en el mediano o largo plazo dicha institución tenderá a desaparecer o estará imposibilitada de conseguir correctamente su fin.

Álvaro d’Ors estaría de desacuerdo en considerar que pueda existir un poder legítimo basado en autoridad, ya que para él, “la legitimidad sólo puede afectar a la potestad y no a la autoridad”⁷. Lo considera de esta forma debido a que, para él, la autoridad no debe cumplir con funciones de poder: “La autoridad es el prestigio del que sabe y carece de poder, es decir, desde el punto de vista de la función social que suele asumir: la autoridad del consejero. La distinción es primordial, pues la recta independencia de la autoridad del consejero frente a la potestad del gobernante... constituye, en mi opinión, la clave de la recta filosofía política”⁸. Sin embargo, aquí se considera que lo propio de toda acción educativa es una autoridad con poder. Es decir, en esta actividad no cabe el concepto de autoridad como mero consejero. El padre de familia debe aconsejar a su hijo, pero también debe ejercer su poder, y en ocasiones imponerlo. En el caso de la acción directiva sucede lo mismo, especialmente por lo que aquí se ha argumentado que es su finalidad. En rigor, separar al que manda y al que aconseja sería incompatible con la finalidad del directivo de ayudar a los demás a crecer. Por lo tanto, para lograr este fin, el directivo debe mandar y aconsejar al mismo tiempo.

Esta combinación de quien tiene el poder, pero que lo tiene porque la gente así lo ha reconocido, es la ideal para el tipo de educación y dirección que aquí interesa. Por eso solamente el que es considerado como el mejor es quien tiene derecho de dirigir⁹. El que no es el mejor o el que no es reconocido como tal comienza a caer en situaciones despóticas. La impotencia lo embarga y comienza a actuar de forma autoritaria, prepotente o incluso utiliza la amenaza para mantener su poder. Como se mencionó en el capítulo 1, un medio necesario para la acción educativa y directiva es el mando y la obediencia. Sin esto no hay forma de conseguir el objetivo: “Tengo autoridad cuando se me obedece; cuando no se me obedece no tengo autoridad, por mucho que la grite y la proclame”¹⁰.

Lo mismo sucede en el caso contrario, cuando en la búsqueda de lograr obediencia, se cae en el extremo contrario al despótico. En esta situación están aquellos que utilizan el permisivismo, el trato amable, los premios o regalos, etc. con el fin de que la gente –o los hijos– se comprometan emocionalmente y les obedezcan: “La autoridad ha de basarse

⁷ D’ORS, A., *Ensayos de teoría política*, ed. cit., p. 152.

⁸ *Ibid.*, p. 152.

⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 128.

¹⁰ LLANO, C., *El empresario y su acción*, México, McGraw-Hill, 1991, p. 151.

en algo más sólido que en el disimulo de exagerar la amabilidad”¹¹. Esto se llama chantaje, que no es sostenible a largo plazo. Lo sólido es la autoridad basada en el saber, en la convicción de los subordinados o de los hijos de que quien está a la cabeza es el mejor: por su experiencia, por su prudencia en la toma de decisiones, por su seguridad en el trazo de objetivos, por su congruencia y ejemplaridad, etc. Mientras se tenga esto, las formas pasan a segundo plano. Por lo que podrá haber gente con autoridad que sea más recia de carácter y dura de trato que otros y no por eso perderá autoridad.

Para reconocer hay que aceptar. Lo primero en el hombre es aceptar. Si no hay aceptación no hay donación. Por lo que el educador y el director no pueden dar si antes no han sido aceptados y si ellos no aceptan a los demás. Es decir, aceptación en alteridad. Se acepta la autoridad de alguien para aprender y se acepta al que se enseña para poderlo ayudar: “Se aprende si se acepta”¹². De forma que si la persona no acepta a quien quiere ayudarlo a crecer, esto nunca sucederá. Como la autoridad es un poder aceptado por los demás, automáticamente se puede decir que las personas estarán en disposición de dejarse ayudar. “A la vez, solo tiene sentido aprender si se es aceptado”¹³, de manera que el que tiene autoridad también debe aceptar a las personas a su cargo. Tiene que aceptarlas como son para, a partir de ahí, crecer. De lo contrario, no podrá haber crecimiento o no será el esperado.

Por la naturaleza misma de la acción educativa y directiva, esa autoridad, o ese “saber reconocido” del educador y del director, se desdobra en dos aspectos:

Por un lado, en *el saber propio de su actividad*, es decir, el que educa debe saber sobre educación, y el que dirige debe saber cómo manejar una empresa. El primero debe saber de psicología evolutiva, etapas de desarrollo, periodos sensitivos para la adquisición de virtudes, educación de la afectividad, herramientas didácticas para la enseñanza, etc. El segundo debe saber de administración, finanzas, planeación estratégica, producción, el sector y giro de su empresa, etc. Sin todo este saber respectivo, ni los educandos ni los dirigidos podrán reconocer la autoridad del otro.

El segundo aspecto de dicha autoridad, y que es pieza esencial para la legitimación de su poder, es la *ejemplaridad*, es decir, para educar no sólo se requiere saber, pues es necesario además ser modelo a imitar. La autoridad implica congruencia: “Si estoy prohibiendo lo que yo mismo me permito, si mando lo que es obvio que no cumplo, si descarto para otros lo que apruebo para mí, el resultado es incuestionable: no me queda más recurso que el grito y la sanción en defensa de una autoridad que no existe”¹⁴.

¹¹ *Ibid.*, p. 151.

¹² SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, 10 (1) 135-160, 2007, p. 155.

¹³ *Ibid.*, p. 155.

¹⁴ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 153.

2.1.1 Saber y formación continua

Como ya se mencionó, el *saber* es un requisito para reconocer la autoridad. Dicho saber implica dos aspectos: tener los conocimientos necesarios y formarse continuamente para estar cada vez mejor preparado.

No se puede gobernar si no se sabe lo que se hace. La cabeza siempre es la referencia de los demás; es quien marca el rumbo y enseña a los demás cómo lograrlo: “Sólo quien sabe a fondo, ése ordena. El que no sabe, ése no ordena bien; lo que hace muchas veces es desordenar”¹⁵. Si el que gobierna no sabe, no cabe duda de que lo hará mal, y si hay otros que saben más que él, esto significa que el puesto lo merecen otros. Esto no denota que la cabeza debe saber más que todos en todos los ámbitos del conocimiento. Esto no sólo sería imposible, sino que, además, no sería lo esperado en un directivo. De lo que debe saber más es en lo referente a su cargo. Un hijo debe notar que sus padres saben más que él; que saben más de la vida, que son más virtuosos, que tienen más conocimientos –al menos hasta cierta edad de los hijos–, que son más sabios, que dan buenos consejos, que saben cómo educarlo, etc. Si el hijo que no descubre ningún saber superior en sus padres, por mucho que los quiera, será muy difícil que acepte la educación –las órdenes– que le den.

Igualmente, si un alumno no ve en su profesor a alguien que sabe más que él, comenzando por la asignatura que le imparte, la educación estará destinada al fracaso. Por eso la hipótesis tan difundida en la actualidad de que el profesor debe perder protagonismo y convertirse simplemente en moderador, de manera que, los alumnos sean quienes construyan su conocimiento, es una falsedad absoluta. Esto no indica que darle un papel más protagonista al alumno sea malo o que guiar a los alumnos, en lugar de imponer los conocimientos, sea erróneo. Lo que es falso es que un alumno no necesite ni moderador ni descubrir sus propios conocimientos. Lo que el alumno necesita es a un experto en la asignatura de quien pueda absorber todos los conocimientos posibles y quien le ayude a descubrir la verdad.

Lo mismo se puede notar en una empresa. Cuando un empleado se da cuenta de que su jefe no sabe, que sus decisiones son malas, que no tiene un criterio claro, etc., automáticamente pierde autoridad. Sin embargo, esto no significa que el director general debe ser el que más sabe de finanzas, porque seguramente para eso está el director financiero, que por cierto, quizá ni siquiera a él le corresponde saber más de finanzas que cualquier otro del departamento. El directivo no es el que sabe más sobre un tema; este aspecto sería muy conveniente, pero no indispensable. El directivo es el que más sabe de lo que le toca, que seguramente será la combinación de saber en todas las áreas; tener una visión global de la empresa y de la industria; tener un saber prudencial para tomar las mejores decisiones; saber cómo formar y ayudar a crecer a la gente, etc. En

¹⁵ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 400.

este sentido, si hubiera alguien que supiera más de todo esto, a él le correspondería el cargo y no a otro.

El segundo aspecto del saber es la *formación continua*, la cual, a fin de cuentas, es camino necesario para obtener el primer aspecto, el saber: “La dimensión más importante de la acción de gobierno es el conocimiento. Como es claro que este no se improvisa, el estudio, la formación es indispensable”¹⁶. Ya se ha mencionado en el capítulo anterior que el ser humano puede crecer irrestrictamente. Su perfeccionamiento lo va logrando a lo largo de toda la vida. También se habló sobre las implicaciones de la *praxis* como acción humana. De manera que queda evidentemente argumentado que, para que el directivo ayude a crecer a los demás, él debe ser el primero en hacerlo. Y la única manera de conseguirlo es formándose continuamente: “La pieza clave de una empresa es el empresario. Los empresarios deben tener en el punto de mira la exigencia de su propia formación”¹⁷.

Hay que recordar que los dos caminos para crecer, es decir, para que la *esencia* humana se perfeccione en función del *acto de ser* personal humano, son, por una parte, la adquisición de *hábitos* en la inteligencia y, por otro, la adquisición de *virtud* en la voluntad. La virtud se profundizará en el capítulo 3. Con respecto a los hábitos de la inteligencia, hay que recordar que se dividen en dos tipos: los de la *razón teórica* y los de la *razón práctica*. Con respecto a la razón práctica, que tiene su culmen en la prudencia, ya se habló. En relación a la razón teórica, se podría hablar de un saber superior, el cual está en la búsqueda de la verdad. En referencia al *saber superior* que debe ser el fin de la universidad, Polo sostiene que “se consigue estudiando sin parar de estudiar hasta que uno muera”¹⁸. Por lo tanto, se podría resumir, a groso modo, que la formación continua del que dirige y educa debe versar en tres líneas: el conocimiento a través del estudio, la formación de la prudencia y el desarrollo de virtudes. Como se ve, su formación no sólo está enfocada a saber más o menos, sino también a ser mejor persona. Y lo contrario, no sólo se requiere gente buena, sino gente capaz: “Los empresarios no son solo buenos o malos moralmente; son también capaces o incapaces profesionalmente”¹⁹.

Estar en constante formación no debe ser una prioridad solamente de una persona. No es sólo el director quien debe hacerlo, sino todo el equipo directivo; o ambos padres en el caso de la familia. Si se está sugiriendo un sistema de gobierno colegiado, para que las decisiones no las tome una sola persona, sino un equipo, es menester que todo el equipo se encuentre en continua formación. Así mismo, si el fin del gobierno es que los demás crezcan, también ellos deben formarse: “Lo que el equipo

¹⁶ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 272.

¹⁷ *Ibid.*, p. 272.

¹⁸ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 35.

¹⁹ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 66.

directivo debe pensar es en cómo formarse y, asimismo, en cómo formar a sus trabajadores”²⁰.

2.1.2 Ejemplaridad

No se puede ganar en autoridad si no se es ejemplo de lo que se exige. La ejemplaridad va de la mano de la congruencia. Carlos Llano lo dice de la siguiente forma: “La autoridad tiene vigor en la medida en que la grieta entre lo que digo, lo que pienso y lo que vivo se va haciendo cada vez más pequeña. Quizá no puedo exigirme una identificación completa entre el pensamiento y la vida, imposible en un nivel intramundano, pero si nuestros subordinados constatan al menos sinceridad y esfuerzo en nosotros, si captan que luchamos por vivir y encarnar aquello que defendemos, empezamos a crecer ante ellos y alcanzaremos ante su mirada tamaño y altura”²¹.

Se puede ver que la ejemplaridad no implica perfección, sino lucha. Esto indica que el que dirige o educa también se encuentra en crecimiento. Su acción, al ser inmanente, necesariamente lo acerca o aleja de dicho crecimiento. Por lo tanto, el educando o el dirigido debe observar, en el educador o director, que éste es el primer convencido del proceso de perfección como camino a la felicidad. Debe verlo luchar por conseguirlo y debe ver que esa lucha se va traduciendo en una mayor unidad de vida. No hacerlo, impedirá por completo el reconocimiento de su autoridad.

Este crecimiento por imitación que sólo se da con el ejemplo, también se le conoce como *mímesis*: “La imitación es una de las vías formativas reconocidas generalmente; pero en el sentido clásico y profundo de la *mímesis*: no como simple reproducción de conductas en lo externo y formal, sino como reactualización de acciones inmanentes”²². Es decir, no se trata de imitaciones externas –modas, posturas, gestos, expresiones, etc. –; se trata de modificaciones desde el interior, de aquellas acciones que no son accesorias, sino constitutivas del crecimiento de la persona: “Es indiscutible que la *mímesis* juega un gran papel en la vida humana”²³.

En el caso de las familias, es bien sabido que la mejor forma en que los hijos aprenden de sus padres es por imitación: “La *mímesis* o imitación es propia de la edad infantil. Como se carece de la madurez necesaria para inventar o dirigir la propia conducta, los niños acuden al comportamiento de otros para hacer algo: apelan a un modelo que imitar”²⁴. Por eso, este aspecto es esencial para la legitimidad de dicha autoridad. Porque específicamente en la acción educativa, el educando apren-

²⁰ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 272.

²¹ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 154.

²² ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

²³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 114.

²⁴ *Ibid.*, 114.

de más por imitación que por mandato, aun cuando el mandato sea verdadero. Es más, al principio podrá obedecer y aprender, pero cuando lo que se le enseña no lo ve reflejado en quien lo dice, recibe un mensaje de incongruencia que a la larga imposibilita el proceso. De manera que la acción de unos padres que solamente saben pero que no son ejemplo, a la larga terminará en una pérdida de legitimidad como resultado de una evidente incongruencia. “Un padre o una madre mal educados no pueden ser buenos educadores”²⁵. Por lo tanto, cuanto más se asemeje el educador al modelo que se desea inculcar en el educando, más legítimo será su poder: “La personalidad de los padres influye normalmente mucho en la personalidad de los hijos”²⁶.

Este principio de congruencia, como causa para ser ejemplar, es válido en la acción educativa y directiva. Lamentablemente en el ámbito empresarial esto se tuvo olvidado durante mucho tiempo. Incluso aún hay muchas empresas que lo menosprecian. Es decir, todavía quedan muchas organizaciones en donde se aclara que una cosa es el trabajo y otra la vida personal. Por lo tanto, se le dice a la gente, que ahí trabaja, que mientras ellos se comporten de cierta forma en el trabajo y cumplan correctamente con lo que les toca, lo que hagan en su vida personal no es de la incumbencia de la institución. Sin embargo, “sostener que un hombre de empresa puede mentir hacia el exterior, pero no en el interior de la organización, es una dualidad inadmisibile: solamente podría aceptarse si al mentir, el hombre no se volviera mentiroso”²⁷. Este es el fondo de la congruencia, el carácter inmanente de las acciones, del cual ya se habló en el capítulo 2. Y justamente por esta misma razón, es que no se le puede reconocer autoridad a alguien, si, aunque diga una cosa, en realidad se está transformando intrínseca y verdaderamente en algo distinto. El hombre, “si no se dirige a sí mismo no puede dirigir ninguna otra cosa”²⁸.

Lo importante de la acción educativa y directiva, como ya se mencionó en este trabajo, es su carácter práctico por encima de su actividad productiva. Sin embargo, la *póiesis* es afectada por la *praxis*. Es decir, la acción inmanente modifica a tal grado el sujeto, que automáticamente también modifica lo que el sujeto produce: “La acción inmanente del educador se comunica en su enseñanza, en su actividad productiva, y así puede hablarse verdadera y plenamente de cooperación a *co-acción* perfecta”²⁹. Esta es una razón más de la necesidad de ser ejemplo. Debido a que, si el que tiene el poder no es ejemplo de lo que dice, su actividad productiva será de un valor muy pobre y esto evitará inevitablemente su pérdida de autoridad.

²⁵ *Ibid.*, p. 95.

²⁶ *Ibid.*, p. 172.

²⁷ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 95 y 96.

²⁸ *Ibid.*, p. 112.

²⁹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

2.2. Colegialidad

Una vez aclarada la autoridad, su importancia y sus dos aspectos, ahora toca hablar de la *colegialidad* en la toma de decisiones. Hay que recordar que el hecho de que la gente que está a la cabeza tenga poder por autoridad, no significa que tome decisiones de forma colegiada. Ni el hecho de que las decisiones se tomen por un mecanismo colegiado significa que el poder de sus miembros se base en la autoridad. Es más, podría haber un poder basado en la potestad que viviera la colegialidad, aunque sin duda esto sería muy complicado para el tipo de colegialidad que aquí se sostendrá. Sin embargo, es bueno recalcar que autoridad y colegialidad ni van de la mano ni son exclusivos el uno para el otro.

Apuntado esto, conviene aclarar que, a partir de ahora, se dará por sentado que la colegialidad a la que se hace referencia se basa en la autoridad de sus miembros y que hace referencia a la acción educativa y directiva, ya sea dentro de las familias, de instituciones educativas o demás organizaciones públicas y privadas. Ahora el enfoque simplemente estará en sustentar que la toma de decisiones de manera colegiada tiene grandes ventajas para cualquiera de las dos acciones y en cualquiera de sus ámbitos.

Todo proyecto de gran calado es imposible lograrlo de manera individual. El ser humano es sociable por naturaleza y sólo en sociedad puede acometer grandes propósitos. La fuerza de un equipo es mucho más que la fuerza de cada uno por separado. Por lo tanto, querer asumir el poder absolutamente y tomar decisiones de manera individual y exclusiva, atenta contra todo propósito de buscar lo mejor para los demás. Se requiere de un equipo, y de uno bueno. Si no se tiene, es mejor no emprender ningún proyecto, porque las posibilidades de fracasar son muy altas³⁰.

Tener un equipo no significa vivir la colegialidad. Sin él ésta es imposible, pero tenerlo no es garantía de este sistema de gobierno. Es decir, tener un equipo directivo podría estar muy lejos del hecho de que dicho equipo tome decisiones de manera colegiada. También es importante aclarar que la colegialidad no es democracia. Tomar decisiones en función de lo que la mayoría opina no es el camino sugerido por la colegialidad. La colegialidad tiene su fuerza en la unión y la democracia, aunque es muy práctica y útil para ciertos casos, muchas veces divide y debilita más de lo que une y refuerza: “Decidir por votación es un procedimiento adecuado cuando los intereses son contrapuestos. Pero los intereses contrapuestos debilitan las instituciones. En una organización sana todos persiguen el mismo fin y las decisiones se alcanzan por acuerdo”³¹.

La colegialidad es el sistema de gobierno en el que la persona a la cabeza –ya sea el director general, el jefe de área, o el encargado de una

³⁰ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 80.

³¹ *Ibid.*, p. 141.

actividad concreta— no toma decisiones unilateralmente ni sin antes haberlo consultado con otros. La colegialidad exige, que en cada instancia decisoria, exista un equipo que encuentre la mejor alternativa. Descubrir distintas alternativas verdaderas a los problemas, posibilita alcanzar nuevos horizontes, permite modificar el futuro³². Encontrar estas alternativas con una visión sistémica de los problemas, es el fin de la colegialidad. Para lograrlo se requiere de gente muy bien formada, ya que en la medida en que estén mejor formadas, se podrán hacer procesos más sistémicos que generen mejores alternativas. Por lo tanto, las posibilidades de encontrar nuevos y mejores caminos se potencializan.

Como se ve, para que exista colegialidad debe haber un grupo de personas con autoridad; con capacidad de síntesis, y con convencimiento de que las decisiones tomadas en equipo siempre son mejores. Enunciarlo es sencillo, pero vivirlo es más complicado, empezando porque muchas veces la gente que está a la cabeza no está dispuesta a compartir su poder con los demás. Incluso hasta podrán pensar que tomar en cuenta a los demás puede ser una pérdida de poder. Menos aún habrá quien esté dispuesto a que la decisión que se vea conveniente sea contraria a la idea inicial que él tenía. Esto equivale a tener la humildad de aceptar lo que el equipo ha acordado, aunque esto vaya en contra de la opinión inicial del directivo, y esta actitud, evidentemente, no es fácil. Por ello, lo primero que requiere el gobernante, es estar convencido de que la participación de los demás en la toma de decisiones es lo mejor para todos: “El genuino sentido de la participación se adquiere sólo cuando estamos convencidos de que, con ella, daremos mejores órdenes y, de ahí serán mejores quienes trabajan con nosotros, con lo que, secundariamente estarán más contentos”³³.

Tampoco resulta sencillo contar con capacidad de síntesis. La democracia es mucho más fácil, porque ahí cada uno expresa su opinión y simplemente se vota para elegir la que más convence a la mayoría. La síntesis, en cambio, es la capacidad reunitiva del directivo. La que construye una nueva realidad a partir de los elementos con los que cuenta. Es innovación total, es promover una opción que tome lo mejor de todos los elementos que se han analizado. Además, no sólo es llegar a esta alternativa; además deberá haber consenso entre todo el equipo de que efectivamente esa opción es la mejor. En caso de que no lo haya, habrá que generar otra hasta que el equipo la apruebe.

De la importancia y la dificultad de contar con gente con autoridad ya se habló anteriormente. Sin embargo, sería conveniente apuntar que dentro de un sistema colegiado es importante contar con gente de experiencia. Es decir, como ya se ha visto, la prudencia es elemento fundamental para gobernar; y la experiencia siempre es una buena ayuda para conseguirlo: “El consejo del hombre, experimentado en cierto tipo de situaciones, es válido no solo porque éste sepa más con respecto a tales situaciones, sino especialmente porque es más capaz de ver las oportunidades de acción que ellas ofrecen”³⁴. Por ello, siempre es recomendable

³² Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., pp. 86- 88.

³³ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 158.

³⁴ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 157.

que en cualquier decisión colegiada haya gente con autoridad y con experiencia.

2.2.1 Sistema de gobierno

En cualquier organización, una de las principales actividades que debe realizar un directivo es enfrentar y solucionar problemas³⁵. Los problemas suelen ser de distinta extensión y profundidad, es decir, desde cuestiones técnicas, financieras, organizacionales, humanas, etc.; y esto desde los más simples hasta los más complejos. Para resolver cualquier problema se requiere tomar decisiones, y no hay mejor decisión que la que se piensa y analiza correctamente. Por ello, “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”³⁶. Esta idea de Polo nos deja ver varios aspectos de una correcta decisión. Una de ellos es que decidir es una de las grandes responsabilidades del directivo y, para ello, debe dedicar mucho tiempo a preparar y a pensar la decisión. Darle vueltas al problema, analizarlo de distintas perspectivas, descubrir a fondo sus causas, contar con toda la información posible, buscar posibles soluciones, etc. Todo esto sólo lo podrá lograr si cuenta con un gran equipo de trabajo; si tiene a los mejores colaboradores. En la familia el mejor colaborador siempre es el cónyuge.

Numerosos pensadores a lo largo de la historia han sugerido que la fase de deliberar, analizar y pensar debe durar mucho. Debe prolongarse todo el tiempo que sea necesario hasta que se haya llegado a la mejor decisión. Hacer lo contrario y precipitarse en la decisión sería ir en contra de la capacidad cognoscitiva del ser humano. Es decir, lo propio del hombre es su inteligencia, y debe utilizarla a profundidad en cada decisión que tome. Esto será la base para la prudencia requerida en la toma de decisiones. Sin embargo, en la segunda fase, en la de ejecución de la decisión tomada, se debe hacer lo más rápido posible, pues “la decisión no es nada, cae en el vacío, si no se ejecuta”³⁷. Esta combinación de lentitud y rapidez es, también, lo propio de la prudencia del directivo. Ya que una vez que con prudencia se aseguró de tomar la mejor decisión, sería una imprudencia postergarla y no ejecutarla inmediatamente³⁸. Carlos Llano deja muy claro las distintas virtudes necesarias durante este proceso de diagnóstico, decisión y ejecución: “Para el diagnóstico, la virtud principal que se requiere es la prudencia; por su parte, la decisión exige audacia y magnanimidad, mientras que la ejecución demanda fortaleza y confianza en los demás. Pues bien, la prudencia, la audacia, la

³⁵ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 48.

³⁶ *Ibid.*, p. 79.

³⁷ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 92.

³⁸ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 63-80.

magnanimidad, la fortaleza y la confianza constituyen formas netas de reducir complejidad y gestionarla adecuadamente”³⁹

También es cierto que para el directivo es imposible encontrar siempre la mejor decisión, no solo por el hecho de no poder contar siempre con información perfecta, sino porque muchas veces la urgencia para decidir la dificulta. Del director también se espera que sea consciente de la realidad y del momento de la organización en la que se tiene que decidir. Y tendrá que considerar que muchas veces la práctica y la urgencia tienen un ritmo distinto al de pensar. Sin embargo, dentro del tiempo que tenga, debe seguir utilizando la mayor parte para pensar y la menor para ejecutar. La posibilidad de no tomar la mejor decisión o incluso equivocarse, siempre existe. Pero el director debe usar todos los medios necesarios para evitarlo⁴⁰.

Un medio extraordinario, que el directivo puede utilizar para disminuir la posibilidad de error en las decisiones, es la colegialidad: “El principio de un gobierno virtuoso y no vicioso es justamente el gobierno colegial”⁴¹. La colegialidad en el gobierno aporta muchas herramientas que no sólo mejoran la tarea del director, sino que fortalecen a toda la estructura de la organización. Se profundizará en dos aspectos de la colegialidad que contribuyen a que el gobierno sea más virtuoso: *distribución del poder y fortalecimiento de la unidad*.

El primero de estos aspectos es que la *colegialidad* limita la dominación monocrática que pudiera existir en la singularidad del director⁴². En otras palabras, un gobierno colegial distribuye el poder y, por lo tanto, salvaguarda a la organización de un potencial poder tiránico. De tal forma que se elimina la posibilidad de que las decisiones se tomen por interés, por capricho o por ignorancia de uno solo. Polo es muy contundente al sostener que el directivo nunca debe estar solo en la cúspide de una organización, porque considera que en solitario no se puede servir a la organización. Las decisiones en solitario pueden ser arbitrarias y fatales, pero las colegiadas son templadas y, por lo tanto, mejores⁴³.

El segundo aspecto de la colegialidad que hace más virtuoso el gobierno es el *fortalecimiento de la unidad*. Como explica Leonardo Polo, para que se puedan tomar las mejores decisiones, el director requiere contar con los mejores colaboradores. Es decir, se necesita que los miembros del órgano colegiado sean autoridades distinguidas dentro de la organización. Asimismo, el tener este grupo de personas en una constante toma de decisiones, que afectan a toda la organización, contribuye de manera directa a la unidad. Aunque las personas que participan no piensan igual, y así debe ser porque lo contrario sería tan fatal como una

³⁹ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., pp. 27 y 28.

⁴⁰ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 80-85.

⁴¹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 432.

⁴² Cfr. WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, ed. cit., p. 218.

⁴³ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 432

tiranía, todas deben perseguir un mismo fin. Una organización se fortalece cuando todos sus miembros, a pesar de sus diferencias, persiguen un mismo fin. Por lo tanto, cuando las personas que toman parte de la deliberación llegan a un acuerdo en las decisiones, se fortalece la unidad en la organización⁴⁴.

Por último, se pasará a explicar algunos aspectos más relacionados con la operatividad y legitimidad de esta forma de gobierno. El objetivo no es llegar a un detalle de técnicas y procedimientos dentro de la colegialidad. Esto sin duda sería otro camino interesante a recorrer, en donde sería muy revelador conocer las experiencias que distintas organizaciones han tenido a este respecto. Más bien, lo que aquí se pretende es conocer cómo se da el proceso de toma de decisión y su ejecución final, y qué se requiere para que esta decisión sea legítima.

Max Weber menciona que, para que el proceso colegial sea válido o legal, es necesario que hayan participado varias personas y que se haya dado un consenso. Para el caso de que la decisión final se considere legítima, hay dos caminos: o debe haberse tomado por *unanimidad* o, en su defecto, haberse dado por *mayoría* de los participantes⁴⁵.

Para Leonardo Polo, esta unanimidad o elección por mayoría no es un simple proceso democrático, ya que la colegialidad no es una simple acumulación de opiniones igualmente válidas, sino una síntesis de ellas. No se trata de conocer las opiniones de cada quien y pensar que, por ello, ya se ha reunido toda la información necesaria y que lo que queda es votar por la mejor de ellas o por la combinación de todas; esto sería un error gravísimo en el proceso deliberativo que requiere la colegialidad. En este caso, para Polo, una decisión tomada así carecería de legitimidad aunque fuera elegida por unanimidad: “la pluralidad de especializaciones no es integrable en la unidad... es imposible constituir una visión más completa por acumulación de enfoques diferentes... la integración del saber es tarea de la persona: sólo se logra en un plano más alto... Como la visión global es necesaria, el directivo ha de poseer capacidad de síntesis”⁴⁶. Como se ve, el auténtico orden consultivo y deliberativo tiene su fin en la síntesis. Esta síntesis no es resumen ni acumulación, sino un nuevo enfoque a partir de haber considerado distintos aspectos de la realidad. Sin embargo, una vez que se ha llegado a la síntesis, se estaría de acuerdo con Weber, para quien esta nueva decisión deberá ser aceptada por unanimidad o por mayoría. Si no existe unanimidad, aún en esta síntesis, sería sensato pensar que han faltado elementos a considerar, o que no se le ha dado el peso suficiente a algunos aspectos. Por lo tanto, el proceso seguirá hasta lograr un acuerdo.

En el caso de la legitimidad para la promulgación de la decisión final, será necesario apelar a la potestad del director. Como expone d’Ors, debido a que la autoridad es personal y no es delegable, dentro del ór-

⁴⁴ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 140-142

⁴⁵ Cfr. WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, ed. cit., p. 218.

⁴⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 86.

gano colegial la opinión del director no representa la autoridad de todo el órgano de gobierno que preside, sino que ésta es solo su opinión y, por tanto, puede ser vencida por la opinión de otros dentro del colegio. En otras palabras, el director general podrá tener y tendrá ámbitos de potestad pero, dentro de la colegialidad, la única que vale es su función de autoridad. Sin embargo, para que la ejecución de la decisión sea legal, se requiere la promulgación de la misma. Y esta facultad solo la tiene el director en su potestad: “El *collegium* nunca es un órgano de potestad, y presupone siempre una instancia personal que ejecute sus *decreta* imponiéndole su propia fuerza imperativa. Precisamente por no ser órgano potestad, el colegio expresa sus opiniones mediante resolución mayoritaria. El órgano de potestad que presupone el colegio puede ser extraño al mismo colegio o puede pertenecer a él. En este último caso, la personalidad de ese miembro presidente del colegio se desdobra en dos funciones: como voz de autoridad que puede intervenir en las deliberaciones, pero no imponer su propia opinión sobre la mayoría, para que valga como opinión colectiva de todo el colegio, y, por otro lado, como poder distinto, que sí puede imponerse al colegio, privado de potestad. En todo caso, las resoluciones del colegio necesitan la promulgación por ese órgano de potestad para valer como leyes”⁴⁷.

Con todo lo anterior, se puede observar que, cualquier institución social, ya sea una familia o una empresa, que tome sus decisiones de manera colegiada, es decir, si para cada decisión se reúne un grupo de personas para detenerse a pensar con profundidad, diagnosticar, decidir y ejecutar la mejor decisión posible; si además, estos miembros tienen una autoridad en su ámbito de competencia, es decir, que su saber y su ejemplaridad los hace dignos de confiarles esta importante tarea, automáticamente se puede entender que esta forma de gobierno es la mejor.

2.2.2. Matrimonio

Dentro de las familias también se toman decisiones; quienes las deben de tomar son los padres. No es labor de uno o de otro, sino de los dos. Y sus consecuencias son tan significativas que no pueden ser tomadas a la ligera. Toda decisión educativa debe ser tomada con la mayor seriedad y profundidad posible; porque quienes están en juego son los hijos: “La educación es obra de los dos esposos y, en consecuencia, los dos se tienen que poner de acuerdo; es decir, no puede haber una discrepancia radical o desunión entre ambos, y querer educar cada uno por su lado”⁴⁸.

Parte de la colegialidad que se vive en la familia recae en todas las decisiones y acciones que se realicen. La educación de los hijos no sólo implica tomar decisiones en función de algunos principios o criterios educativos que así lo haya convenido el matrimonio. También se da en las distintas actividades que cada uno de los padres realiza con sus hijos o de los comportamientos que se tengan entre ellos, etc. “En lo que a la

⁴⁷ D’ORS, A., *Ensayos de teoría política*, ed. cit., p. 108.

⁴⁸ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 33.

familia respecta, malo es que el marido o la mujer se desentiendan de sus tareas”⁴⁹. La educación es, como ya se ha indicado, acción y ejemplaridad. Por lo tanto, las acciones de todos los días, la convivencia diaria, el ejemplo que los hijos perciben de sus padres cuando se reparten las tareas del hogar, etc. educan invariablemente a los hijos. La repartición de encargos o determinadas actividades entre los cónyuges no sólo es un convencionalismo de roles. Por supuesto que la libertad está por encima de todo y cada matrimonio es libre de decidir sus roles como ellos quieran. Sin embargo, también es cierto que hay formas más acertadas y otras no tanto de hacer esta elección. En la medida en que los roles se definan en función de las habilidades, capacidades y gustos de cada uno, mejor será esta decisión.

Lo que precede llevaría a profundizar en las diferencias antropológicas entre el hombre y la mujer, así como la consideración de si se trata de hijas o hijos. Por lo tanto, tomar en cuenta la diferencia tipológica básica entre el hombre y la mujer, tanto en los esposos como en los hijos, puede ayudar a definir estos roles y estas actividades⁵⁰. Uno de los temas en los que Polo, con relación a esto, argumenta, es el juego. Explica las distintas formas de jugar del padre y de la madre y los efectos educativos que estas diferencias generan en los hijos. Sin embargo, hay que concluir que “la mejor educación familiar es la educación conjunta. Como educadores ni el padre ni la madre son suficientes por separado. Sus funciones educativas no son exactamente las mismas. Una mujer no educa lo mismo a un hijo que un varón y, por lo tanto, tienen que complementarse; tienen que colaborar mutuamente”⁵¹, pues “si el igualitarismo se introduce en la familia, la destruye”⁵². Aunque Polo hace mención de esto más en términos económicos que educativos, también se aplica perfectamente a lo segundo. Son necesarios ambos y son necesarios con sus distinciones.

Cada día son más frecuentes los divorcios o las familias monoparentales. Sin entrar a debates morales⁵³ sobre el tema, lo que sí es necesario conocer son los efectos educativos que esto genera. Las madres o los padres que les toca lidiar con esta situación merecen todo el respeto. Sacar adelante y educar a cada hijo es una labor heroica. Sin embargo, hay que decir con claridad que la educación que estos padres, de manera individual, les pueden dar a sus hijos nunca podrá ser igual que la que les puede ofrecer un matrimonio: “Si la desunión entre los padres se produjera, la función educativa no podría llevarse a cabo”⁵⁴, pues la educación

⁴⁹ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J. A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 83.

⁵⁰ Este análisis no es asunto de este trabajo, pero, si el lector lo desea, puede encontrar muy buena información en “Antropología para Inconformes” y “Las dualidades de la educación” de Sellés; o por ejemplo, el capítulo del juego en libro “Ayudar a crecer” de Polo.

⁵¹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 99.

⁵² LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J. A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 86.

⁵³ Podría ser el caso de una familia monoparental por viudez en donde no habría ningún debate.

⁵⁴ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 90.

monoparental siempre es limitada. Siempre habrá limitaciones en la toma de decisiones porque serán unilaterales, y esto, inevitablemente, traerá una carencia antropológica del otro padre –con lo que esto implica en función de roles, figura masculina o femenina, complementariedad, etc. – Téngase en cuenta al respecto que “en el matrimonio, el amor esponsal manifiesta la unidad de la dualidad de la naturaleza y esencias humanas – varón-mujer–, y a la par, la comunión coexistencial propia de cada persona. En efecto, lo que en ellos se une no es solo el cuerpo y su psicología, sino las mismas personas”⁵⁵.

La finalidad del matrimonio son los hijos, porque el don –una nueva persona– es superior del dar y al aceptar; sin embargo, no cabe el don si antes no hay aceptación y donación⁵⁶. Por tal motivo, aunque el fin sea el amor a los hijos, éste queda incompleto si antes no hay amor entre los cónyuges. El amor en el matrimonio es requisito indispensable para poder dar un amor pleno a los hijos: “El amor de los esposos entre sí y el amor de los esposos al hijo no son muy separables, porque los padres reconocen su mutuo amor y propio amor en el hijo; el hijo es obra común”⁵⁷. Es muy común que los pleitos en el matrimonio se den por los hijos. No sólo por la diferencia en los criterios educativos de la madre y el padre. Muchas veces los problemas que surgen son por reclamos de falta de amor y atención de uno a otro como consecuencia de haberse volcado exclusivamente en los hijos. Es decir, es muy común que los padres, por atender a los hijos, descuiden la atención a su pareja y que por ello se den muchos conflictos. Se educa mejor “cuando el amor al hijo es una prolongación del amor entre los esposos. En cambio, es peor cuando el amor al hijo desune o deja en segundo lugar el amor entre los esposos”⁵⁸. Por lo tanto, aunque el fin sean los hijos, el amor y la unión en el matrimonio son primero y condición para lograr el fin.

Como se ha visto, la mejor forma de tomar decisiones en una familia también es de manera colegiada. No es posible entender el ideal de familia si no se acepta la necesidad de ambos padres, la complementariedad entre ellos, su finalidad puesta en la procreación y educación de sus hijos, etc. Todo esto requiere de un proyecto familiar, y su mejor forma de establecerlo y lograrlo es con la colegialidad que ambos padres viven en cada decisión familiar. Recordando que, si no hay autoridad de los padres para con los hijos, reconocida por su saber y su ejemplaridad, dicha colegialidad estará incompleta.

Se podría utilizar aquí la metáfora para comprender mejor la colegialidad basada en la autoridad: el maridaje es una figura lingüística utilizada para indicar que se “casa” el vino con la comida. Como resultado de este “matrimonio”, al igual que como sucede con las personas, lo individual se perfecciona. Es decir, tanto las personas, como el vino y la comida, cuando se unen se mejoran. Cabría decir que lo mismo sucede

⁵⁵ SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, ed. cit., p. 144.

⁵⁶ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, Madrid, Rialp, 2006, p. 344-348.

⁵⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 89.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 90.

con la colegialidad y la autoridad. Se podría decir que su maridaje los perfecciona y que la acción educativa y directiva son un digno comensal para degustar semejante succulencia.

Tanto el gobierno cuyo poder se sustente en autoridad, como la colegialidad como medio para tomar decisiones, son buenos. Sin embargo, lo que este capítulo buscaba era argumentar que su combinación los hace mejores. Y los hace mejores tanto para educar como para dirigir.

2.3. Autoritarismo

En ocasiones es interesante conocer por contraste. Saber qué sucede del otro lado de alguna situación, conocer el antónimo de una palabra, o lo radicalmente opuesto a un concepto o a una idea determinada, puede ayudar a ampliar el conocimiento. Incluso puede darse el caso de que conocer lo opuesto ayude a valorar más alguna idea. Es decir, cuando por ejemplo, se quiere persuadir a alguien para que no fume, a veces puede resultar más efectivo visitar a fumadores con enfisema pulmonar, que simplemente usar argumentos sobre los beneficios de estar sano. Por esta razón, se quiere hablar sobre lo contrario a la autoridad y al sistema de gobierno que aquí se ha presentado como el ideal para gobernar. El extremo opuesto de lo que aquí se ha visto como autoridad es el *autoritarismo*⁵⁹. La presencia de un sistema de gobierno autoritario es muestra irrefutable de ausencia de una autoridad reconocida⁶⁰.

La autoridad y la colegialidad son detonadores de participación, formación, reconocimiento, aceptación e integración de nuevas ideas, búsqueda de la verdad, etc., atributos, todos ellos, que permiten una plataforma ideal para ayudar de la mejor manera posible a las personas a realizarse personalmente. Sin embargo, el autoritarismo evita todo esto, pues rompe por completo la creatividad, la diversidad, el respeto al crecimiento de cada uno, priva de la libertad y de la búsqueda de la verdad, etc.: “Se comprende, pues, que los padres que son tiranos tengan hijos pusilánimes; que la educación que inhibe la investigación sea lenta y recesiva; que los gobiernos dictatoriales imposibiliten la iniciativa privada; que un mercado gubernamentalmente dirigido conlleve poca oferta, etc.”⁶¹. Lo único que busca este sistema de gobierno es proteger y privilegiar los intereses de unos cuantos a costa del bien común de la sociedad y del bien individual en cuanto al perfeccionamiento de cada uno. Quizá el caso más triste se da en la familia, en donde los padres, quizá no por intereses o deseo de poder, sino muchas veces por impotencia, falta de estrategias educativas y desconocimiento de su finalidad como padres, utilizan el autoritarismo y afectan terriblemente el futuro de sus hijos.

Este abuso de poder siempre va en contra de las personas. Es un sistema de gobierno que, por definición, busca inhibir la participación de

⁵⁹ Cfr. LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 235.

⁶⁰ Cfr. *Ibid.*, p. 236.

⁶¹ SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 283.

la gente. No le interesa en lo más mínimo que las personas exploten sus capacidades, generen nuevas ideas, propongan mejores decisiones y, por supuesto, es absolutamente contrario a que cada uno, con el uso de su libertad, trace su propio camino: “Siempre que la dirección se ejerce de modo autoritario, muchas dimensiones de los sujetos a este tipo de dirección permanecen sin emplear; son potencialidades humanas quedan inéditas”⁶². El autoritarismo se inclina hacia una dirección de hombres a quienes no se les respeta su libertad y, por lo tanto, priva por completo del crecimiento de cada uno según su vocación particular. En otras palabras, es un sistema que busca coordinar esclavos –se utiliza el término coordinar y no dirigir, porque como se vio en el capítulo primero, dirigir solo es propio de hombres libres–; y cuando esto sucede se ha anulado por completo la capacidad de competir⁶³, ya sea de una empresa, de un país o de los hijos en el futuro.

El autoritarismo inhibe la acción de gobierno y con ella la acción educativa y directiva. Esta forma radical de ejercer el poder genera dos problemas que imposibilitan por completo la dirección de personas: el miedo y la mentira⁶⁴: “El autoritarismo genera miedo y dependiendo del grado de miedo generado, según sus castigos, las reacciones serán de huida o de rebeldía”⁶⁵. Una de las dos únicas formas de mantener un régimen autoritario, y sólo por un tiempo, porque a largo plazo es insostenible, es por la instauración del miedo. Entre personas cuya intimidad se encuentra constituida por su libertad, no cabe la privación de ella. El ser humano jamás aceptará que se le coarte su libertad, porque en ese instante estaría renunciando a su ser. Por tal motivo, la única forma de mantener un poder de estos es haciendo que la gente prefiera obedecer sumisamente para no meterse en un problema mayor, es decir, que la gente piense que es mejor renunciar, al menos por un tiempo, a su libertad, en lugar de asumir las consecuencias de usarla para algo distinto a lo exigido. Sin embargo, como esto sólo es factible a corto plazo, a mediano o largo plazo la postura será distinta. De tal manera que, dependiendo del tipo de castigos que imponga el gobierno, la gente decidirá huir o rebelarse. La rebeldía también tendrá dos escenarios: el de resistir o el de acometer, acciones propias de la virtud de la fortaleza. En caso de no poder rebelarse, la solución será huir. Este tema del miedo y de los castigos podría ser ampliado, y sería muy interesante al caso de la familia como sistema de los padres para educar a los hijos.

Con respecto a la mentira, cabe decir que esta es una forma mucho más sutil de controlar a la gente. La mentira no es tan evidente como los castigos, pero, justamente por su sutileza, sus raíces son más profundas y el efecto más perverso. “El autoritarismo inhibe la veracidad de los colaboradores –mentira teórica– y provoca la falta de respuesta oral y laboral

⁶² POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 121.

⁶³ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 404.

⁶⁴ Sobre este problema se puede profundizar más en el capítulo 2 del libro “Antropología de la acción directiva” de Carlos Llano y Leonardo Polo. En dicho capítulo se explica “la situación” de Polonia y la anulación de la dirección; como consecuencia de la instauración de la mentira y el miedo por parte del régimen comunista.

⁶⁵ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 122.

de los trabajadores –mentira práctica–⁶⁶. Cuando la mentira se ha instaurado en la gente, se pierde toda cohesión social; desaparece el bien común y, por lo tanto, se pierde, de fondo, toda sociedad. Cuando hay mentira no hay verdad, cuando no hay verdad no hay confianza, y sin confianza el bien común no comparece. Sin embargo, este *status* es el más conveniente para el autoritarismo, porque entonces, al no haber bien común, no hay comunión de intereses, ni de ideales, ni de proyectos. Esta desarticulación total es ideal para conservar el poder y dominar a la gente. De este aspecto también sería muy interesante analizar sus efectos dentro de una familia donde se ha perdido la confianza.

Con lo anterior queda muy claro que “la dirección autoritaria hiere la dignidad de la persona. Y el que se deja tratar de ese modo se inhibe, entra en un proceso de pérdida”⁶⁷. Es evidente que hay situaciones en las que estos sistemas se instauran por fuerza y violencia y no por consentimiento de las personas. Sin embargo, también es cierto que muchas veces estas situaciones se dan de manera más matizada, pero igualmente dañina y con cierta tolerancia de la gente. Por ello, una vez más hay que sostener que es indispensable que la gente esté bien formada, porque sólo así, estarán puestas las condiciones para que se eviten este tipo de abusos.

Cabe mencionar que así como se reclama la formación de la gente, es evidente que también se reclama la formación de quien dirige. El autoritarismo no existiría si la gente no lo permitiera, pero especialmente no existiría si la gente no fuera autoritaria. Es decir, si no hubiera quien quisiera ser un tirano, no habría tiranos en el mundo. Esto que parece obvio no lo es tanto, porque detrás de esto está la formación de virtudes. Sólo quien no ha crecido en virtud puede considerar este camino como una opción. Esto provoca un doble efecto, porque entonces no sólo se tiene a un tirano, sino que además se tiene a un tirano sin virtudes y, por lo tanto, sus decisiones serán doblemente malas⁶⁸.

⁶⁶ SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 270.

⁶⁷ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 122.

⁶⁸ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 457.

CAPÍTULO III

AYUDAR A CRECER

Ya se ha hablado, en varias ocasiones, sobre la finalidad de la acción educativa y directiva. Dicha finalidad parte de la antropología, es decir, de ver como ambas son *acciones manifestativas* humanas y que lo más íntimo es la *persona*. La persona desarrolla sus potencias hasta lograr su perfeccionamiento, único camino para alcanzar la felicidad plena¹. Por lo tanto, siendo el ser humano el centro de sus acciones, necesariamente debe compartir dicha finalidad. Más aún, la felicidad personal debe ser superior a la que alcancen sus potencias más altas –inteligencia y voluntad–, porque el fin de las potencias superiores es una felicidad que se corresponde con el fin de éstas –la verdad y el bien, respectivamente–, pero la felicidad personal tiene que ser *personal*, es decir, que radique en la intimidad personal abierta a otras personas, pues es claro que la verdad conocida por la inteligencia y el bien querido por la voluntad no son personales.

No puede considerarse educativa aquella actividad que no busque intencionalmente ayudar a crecer al educando². Y, por el otro lado, aunque en las empresas el beneficio económico sea muy importante, se debe entender que lo fundamental son las personas y su crecimiento³. Nada puede estar por encima de ellas, porque el hombre es lo más valioso que existe. Si se hace, entonces se estaría trabajando por un fin muy mediocre. Un fin que hasta podría corromper a la persona; en cuyo caso no sólo se estaría hablando de mediocridad sino de perversidad. Dicho de otra forma, si no se ponen todos los medios posibles para alcanzar la perfección de los hombres, tal perversidad es equivalente a considerar a los demás como esclavos⁴.

Es de suma importancia aclarar que en todo momento se ha hablado de *ayudar* y nunca de forzar o imponer, es decir, quien crece es el otro, y el educador o el director sólo ayudan. La ayuda siempre es respetando la libertad del otro, jamás obligando, porque entonces no existe crecimiento: “El crecimiento es de incumbencia de cada uno, de modo que en este punto nadie puede sustituir a otro, lo que sí es posible y, a la vez, requerido, es ayudar”⁵. Entender esto es decisivo; no hacerlo puede

¹ Cfr. ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, Pamplona, Eunsa, 1986, p. 30.

² Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 29.

³ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 445.

⁴ Cfr. IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n° 54, p. 4.

⁵ POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa, 1999, p. 107.

llevar a sistemas de control o coerción que son radicalmente opuestos y contraproducentes al fin buscado. En el fondo, lo que se está remarcando y respetando es la libertad de cada quién. Visto desde otro enfoque: ni el educando ni el dirigido puede decir jamás que la finalidad de sus padres o de su jefe es hacerlo crecer. Esto no sólo sería una expectativa falsa que llevaría a una serie de frustraciones, reclamos, etc., sino que además es ontológicamente imposible. Nadie hace crecer a nadie. Sólo se ayuda, y esta ayuda sólo sirve si él la acepta, porque lo primero en el hombre es la aceptación.

Respetar la libertad no significa, por otro lado, que cada uno es dueño de su vida y que es responsabilidad de cada uno encaminarla hacia donde le dé la gana sin intervención u orientación de nadie. Dejar a las personas a la deriva también es una imprudencia y una irresponsabilidad. La única forma de encontrar el camino correcto, vencer los límites, alcanzar nuevos horizontes, hacer buen uso de la libertad, etc., es contando con la ayuda de los demás. Solo no se llega a ninguna parte: “El hombre es un ser vivo a quien hay que ayudarlo a crecer, porque en otro caso su crecimiento será mucho menor del que sería susceptible si se le ofrece ayuda”⁶.

Entender, por un lado, la razón y la necesidad de la *ayuda* y, por otro, la mejor forma de ofrecerla, es indispensable para que el que tenga la tarea de darla lo pueda hacer de manera óptima. Básicamente en este capítulo se verá que la razón de darla es por la precariedad constitutiva del hombre; y que la mejor forma de darla es de manera subsidiaria y verdadera. Es decir, en cuanto a la razón se verá que el hombre no tiene una vida dada; por el contrario, tiene una vida débil que debe aprender a desarrollar. En cuanto a la forma, se verá que sólo debe ofrecerse cuando el otro la necesite y sólo por un tiempo determinado. Terminará hasta que se haya obtenido el crecimiento necesario y ya no se requiera dicha ayuda. Así mismo, si la ayuda no es veraz, nunca podrá haber confianza, y sin confianza, nadie la aceptará y el crecimiento será imposible.

En cuanto al *crecimiento*, primero hay que retomar la conformación del hombre. El ser humano es holístico y, por lo tanto, su crecimiento debe ser integral, es decir, sistémico y no analítico⁷. No puede haber crecimiento por partes; si deja de crecer en algo, se hará en todo, y si crece en algo, se hará en todo. El hombre no opera como una máquina que puede separarse en partes e incluso funcionar cada parte por separado. Por lo tanto, atender a una sola parte conlleva efectos secundarios en otras. Esto, por ejemplo, se da en una educación que no atiende la dimensión espiritual del educando y solo se enfoca en cuestiones académicas. El solo atender las cuestiones académicas indudablemente traerá efectos secundarios en el aspecto espiritual. La educación debe ser integral. El ser humano es una unidad indivisible, e intentar dejar fuera algunos aspectos es un error: “Al tener como referencia a la persona, no cabe pensar en una verdadera educación, llámese a ésta estética, afectiva, moral o

⁶ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 41.

⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 55.

intelectual, si estas diversas dimensiones se encuentran desconectadas o desintegradas”⁸.

También es pertinente tener en cuenta que se crece *toda la vida*, que no es algo exclusivo de los niños y jóvenes ni que sólo es responsabilidad de la familia⁹. Mientras más chico es el ser humano, más evidente es su necesidad de crecimiento; pero este crecimiento inicial comienza con lo más básico –jerárquicamente hablando– del hombre; a decir, su naturaleza humana. Al inicio, los niños necesitan crecer en sus potencias biológicas, en sus capacidades psicomotrices, en el desarrollo de hábitos de higiene, alimentación, etc. Sin embargo, lo más propio del crecimiento se da en niveles superiores –sin considerar la apertura irrestricta de la persona–; especialmente, en la *esencia* humana, que es la que busca alcanzar unidad más estrecha con el *acto de ser*. Decir que la *esencia* es la que está en función del *acto de ser*, es porque se acepta que el segundo tiene una razón de ser por sí mismo. Es por esto, que durante este capítulo el enfoque del crecimiento se pondrá, en primer lugar, en reconocer la vocación de la persona humana a partir de la cual se alinearán las demás potencias de la *esencia* humana. En segundo lugar, se enfatizará en el crecimiento de la técnica, el conocimiento, las virtudes, la ética y la libertad.

3.1. Ayudar

El ser humano no puede crecer o perfeccionarse sin ayuda. Es decir, no nace con una guía de lo que debe hacer. Necesita de la orientación de otro, de una ayuda intencional, encaminada hacia un fin¹⁰. A diferencia de otros seres vivos, que tienen una vida dada, el ser humano debe descubrirla y apropiarse de ella. El hombre no es como los animales que desde que nacen pareciera que llevan toda la vida siendo aquellos animales de su especie. Incluso, los animales requieren de muy poco tiempo de desarrollo biológico para ser adultos y completamente autónomos. No, el ser humano ni nace sabiendo cómo ser hombre y le lleva mucho tiempo descubrirlo. Por eso necesita de ayuda y sus padres son los primeros responsables en ofrecérsela. Polo argumenta que lo más radical de toda persona humana es ser *hijo*; lo primero en el ser humano es su condición filial. Por tal motivo, siempre requiere de unos padres que lo ayuden a crecer.

Esta ayuda debe ser subsidiaria; de no serlo, se estaría ofreciendo algo que a la larga, en lugar de ayudar, perjudicaría: “La ayuda debe ser dada con la condición de que llegue el momento en que ya no haga falta”¹¹. Una buena ayuda es aquella que se ofrece sólo cuando el otro se encuentra en una situación que individualmente no puede superar; y que se da por un periodo corto hasta que el otro adquiere los conocimientos o las herramientas necesarias para poder lidiar individualmente con esa

⁸ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 200.

⁹ Cfr. LLANO, C., *La amistad en la empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 2007, p. 220.

¹⁰ Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 25.

¹¹ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 9.

misma situación en futuras ocasiones. Si la ayuda no es una intervención puntual, temporal y con carácter educativo, lo que en realidad se realiza es una acción que inhabilita y evita el crecimiento del otro. Ayudar al otro no consiste en decirle lo que debe hacer, sino en poner los medios para que sea capaz de hacerlo por él mismo: “La acción subsidiaria – aquella por la que el más capaz ayuda, subsidia, al menos capaz– es una acción esencialmente transitoria. Si la ayuda no sirve para hacer más capaz al que antes lo era menos; tal acción no es subsidiaria, sino avasalladora, prepotente, paternalista”¹².

Es de suma importancia entender la subsidiariedad de la ayuda, porque de lo contrario tampoco se entiende el crecimiento. No se trata de que uno crezca; se trata que el otro se perfeccione; y esto es imposible si no se le deja actuar. Otra cosa es el efecto inmanente que repercute en quien ayuda y el crecimiento que éste puede tener por la acción realizada. Pero esto es un efecto colateral de la acción y no el fin buscado; el fin es que el otro crezca con independencia de si uno crece al ayudarlo. “Una cosa es que no se crezca sin ayuda y otra distinta es que el crecimiento corra a cargo del que ayuda, lo cual no es posible, aunque el educador crezca posiblemente en virtudes”¹³. Esto, que parece obvio, no lo es tanto en la realidad. Se puede ver recurrentemente a padres de familia haciendo la tarea de los hijos, o a jefes que por su afán de control terminan haciendo el trabajo de otros. Quizá casos más sutiles como padres que por evitar sufrimiento o fracaso de sus hijos, o que por considerar que aún son muy pequeños para cierta responsabilidad, no los dejan demostrar sus capacidades y enfrentar distintas situaciones y, por consiguiente, los sobreprotegen. Podría ser el caso de un jefe que no asignara nuevas responsabilidades que exigieran una mayor utilización de capacidades a otro por temor a que se equivoque. La ayuda, bien entendida, indirectamente implica exigencia para que el otro mejore, y no paternalismo que simplemente haga la vida más fácil: “Toda ayuda, debe ser proporcionada a los requerimientos o necesidades de quien la recibe”¹⁴, con miras a ayudarlo a crecer.

La otra cara de la ayuda subsidiaria es la aceptación del otro. Como ya se dijo, sólo existe la ayuda si se acepta, porque antes que dar está el aceptar. Esto significa que entender y respetar la libertad del otro es condición para ayudar: “Cada hombre se perfecciona sólo si quiere hacerlo y sólo porque quiere hacerlo. No es posible la perfección humana contra la voluntad del paciente, que en este campo también es actor”¹⁵. El directivo o el profesor pueden ofrecer toda la ayuda posible y ser lo más persuasivos para hacerle ver al otro que debe mejorar; pero si el otro no acepta dicha ayuda y decide no cambiar, no hay nada que hacer. “Ser padre es ser suscitador de libertades. Si el riesgo es inherente a la libertad, el afán de seguridad implica una pérdida de libertad”¹⁶. Proteger la

¹² LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 224.

¹³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 60.

¹⁴ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 28.

¹⁵ IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 54, p. 8.

¹⁶ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 103.

libertad es abandonar el control, la seguridad, la certeza. Aceptarlo no es fácil, especialmente cuando hay amor e interés por el otro. Cuando se desea lo mejor para el otro y se observan acciones contrarias a su bien, se puede caer en la tentación de quererlo controlar. Sin embargo, se debe entender que la mejor forma de amarlo es aceptando y respetando su libertad; y esto conlleva estar dispuesto a asumir riesgos.

“En educación, como en toda actividad realmente humana, esto es, plenamente personal, nadie puede ofrecer más que una ayuda al otro para que obre según él mismo... El educador, quien quiera que sea, nunca arregla nada; solo ofrece una ayuda, más o menos valiosa, para que el educando se arregle”¹⁷. En estricto sentido, del ser humano se saca lo que él está dispuesto a dar. Forzarlo, por ejemplo, a base de castigos, amenazas o regaños, para que haga algo o cambie en algo, no sirve de nada. Por el contrario, hasta podría ser contraproducente para su crecimiento ya que posiblemente esté actuando contra su voluntad o sin implicar su libertad. Y este tipo de cambio no puede ser considerado crecimiento. Otra cosa es que se pueda utilizar el castigo o regaño como recurso ocasional para hacer entender al otro las consecuencias de sus actos; o para hacerle ver que lo que hace va en contra de su felicidad; o que sus actos perjudican el bien común de donde se encuentra y que eso no está permitido. Pero en todos esos casos el regaño o castigo tendrá como fin el hacer entender y reaccionar al otro para que libremente decida cambiar su comportamiento: “Ningún hombre madura sin corrección”¹⁸. En ese caso, si acepta cambiar o hacer lo que se le pide, estará ejerciendo su voluntad, implicando su libertad y, por lo tanto, su crecimiento será auténtico.

3.1.1. Precariedad

El ser humano necesita ayuda porque es precario; porque no es capaz de alcanzar su fin por sí mismo. No sólo necesita de los demás por ser constitutivamente un ser social, sino porque contiene una serie de debilidades que le impiden valerse por sí mismo. Este valerse por sí mismo no tiene nada que ver con la autonomía; aspecto que, además, es cierto sobre todo en los primeros años de vida, sino esencialmente se refiere a que nadie puede perfeccionarse y alcanzar la felicidad sin la ayuda de los demás: “El hombre es un ser bastante precario: con una ametralladora puede con un león, pero en el momento en que cae en una visión reducida de sí mismo compromete su viabilidad”¹⁹. Confundir la autonomía con la libertad ha sido uno de los problemas del hombre contemporáneo. Ha puesto el fin en la idea de valerse por sí mismo, al margen de todo y de todos. La tecnología ha tenido un papel protagónico en esto, al buscar que cada vez sea menos la necesidad que cada uno tenga de los demás para conseguir sus metas. Sin embargo, este desenfoco ha olvidado dos aspectos: por un lado, que el fin de la persona humana no es la autonomía sino una correcta libertad –cuyo camino sólo se encuentra

¹⁷ ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 12.

¹⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 129.

¹⁹ *Ibid.*, p. 30.

en la perfección del hombre—, y por otro, que para conseguir esto es imposible hacerlo individualmente.

La precariedad con la que nace el ser humano es necesaria porque sólo así puede crecer para perfeccionarse. Si naciera “pleno”, la vida no tendría sentido: “El hombre, un ser que crece, es también un ser que nace débil, es decir, sin haber desarrollado plenamente su organismo, sus facultades, etc.”²⁰ Esta imperfección es la que hace posible que se dé una labor educativa²¹. Los padres tienen la obligación de educar a los hijos porque éstos la necesitan. La debilidad originaria del ser humano debe ser asistida por la ayuda de otros, de manera que la educación se da como un proceso natural, sin el cual, la vida humana sería casi imposible. Aunado a esto, cuando Polo establece la coexistencia como trascendental antropológico, es decir, como radical de la persona humana²² se podría derivar que, la educación se da en primer lugar en las etapas de inmadurez, pero que continúa toda la vida y de la cual muchos son sus protagonistas. El ser humano requiere mucho tiempo para poder valerse por sí mismo, hablando en términos de crecimiento de la naturaleza humana, pero su crecimiento personal no termina nunca por ser un crecimiento irrestricto. Por tal motivo necesita de los demás toda la vida.

Lo primero en el hombre es su condición de hijo, “la conciencia de filiación es exclusiva del ser humano”²³. Esta condición conlleva dos situaciones, la primera es que “el ser humano nace prematuramente”²⁴ Los animales ya tienen una vida dada, al igual que las plantas y demás seres vivos; sin embargo, el hombre no solo es completamente dependiente durante muchos años, sino que además, tiene que aprenderlo todo: “Nace prematuramente porque no conviene que nazca acabado, porque corre a su cargo el seguir creciendo, el formarse”²⁵. Si naciera terminado e independiente, no sería necesaria la educación, ni habría la posibilidad de que el ser humano se siguiera definiendo y perfeccionando a lo largo de su vida. La segunda, es que el ser humano es hijo de dos padres. Los padres biológicos que aportan la parte de la *naturaleza* humana, y Dios como padre espiritual que es el creador de su *persona* humana o acto de ser, de la que depende la *esencia*. Como se vio en el capítulo 1, el ser humano debe perfeccionarse en función de su *persona*; por lo tanto, el hombre es radical y primerísimamente hijo de Dios. Por tal razón, su libertad tendrá que estar en función de la vocación que Dios le haya dado. En otras palabras, cumplir la voluntad de Dios es ejercer correctamente la libertad, porque es la única forma de alcanzar la felicidad personal plena: “El reconocimiento de la radical filiación del hombre es decisivo para ayudar debidamente a su crecimiento”²⁶. Negarlo sería perder el norte, se rechazaría la ayuda ofrecida y el crecimiento sería imposible.

²⁰ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 41.

²¹ ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 37.

²² Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 21.

²³ *Ibid.*, p. 42.

²⁴ *Ibid.*, p. 115.

²⁵ *Ibid.*, p. 116.

²⁶ *Ibid.*, p. 24.

3.1.2. Veracidad

Hasta el momento se ha visto que la ayuda debe tomar en cuenta varias características. Por un lado, en cuanto a la ayuda misma, ésta debe ser subsidiaria, es decir, la ayuda como se dice coloquialmente no debe darse para “dar el pescado sino para enseñar a pescar”. Por otro lado, dicha ayuda, para que pueda darse, debe ser aceptada libremente por el otro; no reconocer la libertad del otro es caer en la tentación de querer adiestrarlo y no de educarlo. En cuanto a las razones de la ayuda se vio que, en primer lugar, se requiere por la debilidad del ser humano. Su condición precaria desde el nacimiento requiere la ayuda de otros para salir adelante. Así mismo, su vinculación personal le compromete con la vocación que le ha dado Dios, y por ello, requiere de ayuda para encontrar dicho camino y también para conquistarlo.

A continuación se aludirá a otros dos aspectos, sin los cuales, la ayuda sería imposible, que son la veracidad y la confianza. Es imprescindible generar un compromiso con la verdad, porque sólo así podrá haber confianza; sin esta, no hay ayuda posible.

En el hombre, su voluntad está hecha para hacer el bien y su inteligencia para descubrir la verdad. La búsqueda de la verdad es un requisito irrenunciable de la razón humana. Tomar la decisión de no buscarla es una negación no sólo de la verdad, sino a la índole racional humana, que conlleva consecuencias de gran sufrimiento y vacío: “Como el hombre está hecho para la verdad debe aspirar siempre a más verdad”²⁷. Ese *saber superior* del que habla Polo, y que dura toda la vida, debe ser una meta de todo ser humano. Por encima de las verdades que descubre la razón están las verdades personales: “Encontrarse con la verdad, enamorarse de ella, es lo más propio de un ser humano”²⁸. Luchar por descubrir nuevas verdades, aspectos o partes de una verdad personal, es un reto apasionante al que todo hombre debería aspirar. La verdad es real y negarla, afirmando que no existe, es una contradicción en sí misma. Por eso el ser humano debe buscarla; porque existe y no puede escapar de ella. “Existen realidades que necesariamente son de determinada manera y no de otra, y en esto consiste la verdad”²⁹. Por lo tanto, si la verdad no está presente en todos los ámbitos de la vida, se estará en una versión falsa y engañosa de las cosas. Si la ayuda que el educador o el director ofrecen no tiene una base de veracidad, lo que se ofrece es un timo o un engaño pero no una ayuda.

Retomando lo mencionado al inicio del capítulo, cabe indicar que Leonardo Polo y Carlos Llano analizan la *situación* de Polonia como aquella en la que la dirección de hombres se anula. En dicha *situación* se argumenta que “el miedo y la mentira rompen la vida social, aíslan a los seres humanos”³⁰; y este quebranto del tejido social impide la acción directiva. Todas las formas de dirección de personas pueden ser válidas

²⁷ *Ibid.*, p. 164.

²⁸ *Ibid.*, p. 163.

²⁹ *Ibid.*, p. 163.

³⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 37.

siempre y cuando no se caiga en el engaño, en el miedo o en la falacia³¹, pues “con una tergiversación permanente de la verdad, la dirección es imposible”³². Esto parece muy contundente a primera vista, es decir, nadie pensaría que el engaño o la mentira es una forma buena y natural de dirigir o educar a los demás. Sin embargo, ¿qué sucede con mentiras que se venden como verdades, con ideas erróneas que son ignoradas por los demás? Por ejemplo, qué pasa con un gobierno que desalienta la maternidad en favor de la productividad de las mujeres. ¿Esta es una medida que va a favor de la verdad o en contra; o es simplemente una idea opinable con posturas relativas según cada quién? En estas situaciones es donde el tema de la verdad o la mentira se complica más. Porque si el anterior ejemplo fuera una política contra la verdad, se estaría afirmando que ese gobierno, a la larga, estaría imposibilitando el crecimiento de su gente: “La mentira destruye la organización, porque la organización se basa en la comunicación y la mentira la anula. Si el conectivo social es el lenguaje, corromper el lenguaje es disolvente”³³.

Hoy en día la manipulación de los medios, las frases sacadas de contexto, las formas de persuasión ilegítimas, etc., están aniquilando la comunicación. Cada vez es mayor el escepticismo hacia lo que los políticos dicen porque se piensa que siempre dicen mentiras o que acomodan las verdades a su conveniencia. Esta es una razón de mucho peso por la que hoy en día las sociedades se encuentran en crisis, en constante reclamo y enojo. La mentira ha tomado protagonismo y la sociedad se ha roto. Esto mismo llevado a las empresas o a la educación tendría resultados idénticos; quizá hasta más dolorosos por la cercanía o la confianza inicial entre el educando o el empleado y su educador o jefe.

Polo afirma que “sin verdad es imposible convivir. Sin intercambio de verdades es imposible educar a nadie. Sin intercambio de verdades no hay organización, ni en el nivel directivo ni en el nivel ejecutivo”³⁴. La falta de verdad imposibilita el diálogo y, por lo tanto, la convivencia. Debería haber más conciencia entre las personas, pues cuando la mentira entra en el juego social, el diálogo y la comunicación se desquebrajan. Y al ser la comunicación el principal medio de cohesión social, se termina por romper el vínculo social. Es muy triste que en México, por ejemplo, se utilice el dicho popular “el que no tranza no avanza” en referencia a que el que no hace trampa no puede conseguir lo que desea. Pero “una sociedad de personas que no viven la veracidad, que prescinden de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona”³⁵.

Polo insiste que el amor a la verdad “es lo más importante en la formación de un hombre. No hay ética posible, no hay comportamiento recto si no se ama la verdad, porque el comportamiento no recto consiste en admitir la mentira en la propia vida. La verdad es lo que vertebra la

³¹ Cfr. LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 236.

³² POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 38.

³³ *Ibid.*, p. 95.

³⁴ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 456.

³⁵ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 67.

vida humana”³⁶. De la ética se hablará más adelante; sin embargo, queda de manifiesto que no existe obrar correcto sin verdad. Por lo tanto, no puede haber una auténtica educación si la acción es mala en sí misma: “Sin el encuentro con la verdad el hombre no se desarrolla como tal”³⁷.

Acerca de la libertad también se profundizará más adelante, pero no se puede hablar de ella sin enlazarla con la verdad: “El que asegure que la verdad no existe no es libre, porque la verdad sale al encuentro sólo al ser libre. Si no existiera la libertad, encontrar la verdad carecería de sentido”³⁸. La libertad sólo tiene sentido en la medida en que existe la verdad; y sin ella no podría descubrirse la verdad. Sin verdad el relativismo sería una realidad y no podría haber una forma correcta de ejercer la libertad. No se podría decir que la libertad del hombre está para lograr esa unión entre su *esencia* y su *acto de ser*, porque tampoco se estaría aceptando la perfección de la persona humana en función de un ser superior que es la Verdad: “La verdad, por decirlo así, es el valor supremo, aquello con lo que conecta la libertad y aquello sin lo cual la libertad no puede ser intensa. Seguramente la verdad más radical que el hombre puede encontrar en esta vida es la verdad personal”³⁹.

3.1.3. Confianza

Una consecuencia automática de la veracidad es la confianza. Dicho en negativo: afirmar que con mentiras o engaños es lo que se garantiza la desconfianza. El fin de la acción educativa y directiva que se ha defendido a lo largo del trabajo es imposible sin confianza. Nadie puede aceptar la ayuda de otro, para que se meta en su intimidad y se deje perfeccionar si no hay confianza: “La condición para que una actividad humana marche adelante es la confianza entre las personas”⁴⁰. La confianza es el ‘pegamento’ social. Sin ella cualquier actividad social se imposibilita; “donde no hay confianza no hay sociedad”⁴¹. Y cuanto más intimidad exige una relación, como lo es la educación y la dirección, mayor debe ser la confianza. Si un alumno no confía en los conocimientos de su profesor, la docencia desaparece; o si un hijo no confía en sus padres y no cree que ellos quieren lo mejor para él, la familia se derrumba: “Los chicos maduran mucho mejor con padres amables, que se ganan su confianza”⁴², a diferencia de los que tienen padres autoritarios e intransigentes que nunca logran confianza y amistad con ellos. “Los hijos son tanto más felices cuanto más seguros se sientan de ellos mismos, lo que exige formarlos en la confianza de su propio valer: ser respetados y confirmados en la verdad de su ser por aquellos que son su origen”⁴³. El carácter filial del hombre es la raíz de su seguridad y su autoestima: “A diferencia de lo

³⁶ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 48.

³⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 162.

³⁸ POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 203.

³⁹ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 253.

⁴⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 47.

⁴¹ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 131.

⁴² POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 192.

⁴³ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 191.

que acontece en otras especies animales, la paternidad-maternidad humana posee un valor trascendente, justamente porque el hombre sabe de quién procede⁴⁴. En la base de la autoestima está la confianza en el origen respecto de los padres, pero especialmente de Dios.

Si un empleado no confía en que las decisiones de su jefe son lo mejor para ellos, la empresa fracasa. No sólo por el mal ambiente que se genera o por la actitud calculadora y de sospecha que todos tienen, sino principalmente porque se está imposibilitando el crecer de los trascendentales de la persona. No es posible *co-existir, ser libre, conocer y amar* si la relación personal con el otro es desconfiada. La desconfianza es una manera de no aceptar al otro, más que como otro “yo”, como una ‘persona’ distinta. En efecto, el ‘yo’ está a nivel de esencia humana, y como se adquiere en buena medida y conforma tipología admite oposición con otras personalidades; en cambio, ninguna persona es opuesta a otra. Si se ve a otro como contrario a “mi”; como alguien que no busca lo mejor para uno, sino sacar ventaja de la relación, desaparece la confianza. Por el contrario, la confianza une porque une a las personas, y esto implica “unir liberando”. Es decir, solamente cuanto más libre se es, más unido se puede estar.

“La confianza es el factor que produce en la organización este paradójico efecto: cohesionar liberando⁴⁵. Efectivamente, cuando se entiende al otro como la persona humana que es, no queda más remedio que dejarla crecer irrestrictamente. Una consecuencia inmediata que se puede ver dentro de la empresa es la capacidad del jefe para delegar grandes responsabilidades en los demás. El jefe que delega es el jefe que confía. Es el jefe que sabe que delegando promueve la libertad de los demás. Aceptando así los riesgos y ventajas que esto conlleva: “Solo es director quien se atreve a delegar en los demás⁴⁶. El que se aferra al control y a la seguridad es incapaz de delegar, porque delegar es promover la libertad y libertad es asumir incertidumbre y riesgos. Sin embargo, sólo asumiendo este riesgo la gente confía y se deja ayudar. No hacerlo y desconfiar, es el mejor modo de deshacer una organización⁴⁷”.

Se ha mencionado en varias ocasiones la sugerencia de Polo sobre la importancia de convertir en medio la mayor cantidad de fines; de manera que los pocos que queden sean más altos. Sin embargo, Polo asegura que lograr esto sólo es posible en un ambiente de confianza recíproca. “Pues si un medio es amenazado –por ejemplo, el poder– pasa a ser un fin; es decir, uno se pone a la defensiva; ponerse a la defensiva suele transformar un medio en un fin⁴⁸. Se ha hablado de medios como mandar y obedecer, la colegialidad, la formación continua, etc., todos ellos como herramientas para conseguir el crecimiento de la mejor forma posible de los demás. Pero sin confianza, los demás pensarán, por ejemplo, que se quiere mandar para tener poder; o que la idea de formarse y estar mejor preparado es para ganar un mejor puesto de trabajo; o que la cole-

⁴⁴ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 474.

⁴⁵ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 175.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 176.

⁴⁷ Cfr. LLANO, C., *La amistad en la empresa*, ed. cit., p. 42.

⁴⁸ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 15.

gialidad busca crear un selecto grupo de poder, etc. Sin confianza los medios pueden ser interpretados erróneamente y la lucha por tenerlos o conservarlos pervertirá su jerarquía y pasarán a ser fines. Impidiendo así, el logro del fin buscado inicialmente.

Como se ha visto, la confianza es consecuencia de la veracidad. La *verdad*, es el objeto de la inteligencia. En la medida en que se crece en verdad se adquieren *hábitos* superiores en la inteligencia. La *veracidad* es una *virtud* de la voluntad; es manifestar siempre la verdad aunque cueste. Al ser los hábitos y la virtud aspectos de los que el ser humano se puede encargar de desarrollarlos y hacerlos crecer, significa que están al alcance de todos. Sin embargo, lo contrario también se aplica para cualquiera, es decir, el que no se empeña por descubrir la verdad y quien no lucha por decirla siempre, se engaña, cae en la mentira y esto impide que se dé la confianza: “Cuando la mentira se ha hecho parte de uno mismo, nunca se dirá la verdad, nunca confiará en nadie”⁴⁹. Por otro lado, quien no es veraz no puede vivir la justicia, porque es imposible que pueda darle a cada uno lo que le corresponde si no puede determinar lo que verdaderamente le corresponde a cada uno: “El que no es veraz no puede ser justo, y sin justicia y sin veracidad no puede haber confianza... sin confianza hay regresión social. Toda relación humana se basa en la confianza”⁵⁰.

Como la unidad en el hombre es real y con ella la unidad de las virtudes, se podría decir que, sin veracidad no son posibles las virtudes. No es posible, por ejemplo, ser prudente, ni templado, ni vivir la fortaleza; porque no se tendría la capacidad para conocer lo que es mejor en cada momento; ni se podría discernir las inclinaciones que se deben evitar; ni se podrían conocer qué esfuerzos son valiosos ni ante qué riesgos se debe poner resistencia. Esta degradación de la persona hace inviable cualquier acción educativa y directiva. Es imposible el perfeccionamiento si no se crece en virtud, y para su logro, como ya se vio, es imprescindible la verdad.

3.2. Crecer

Sin *acto* previo, la *potencia* no puede crecer. La segunda está en función del primero pues lo necesita para poderse desarrollar. Su misión es hacerse cada vez más *acto*. Por eso lo más importante en el ser humano es el *acto de ser personal*, sin el cual sería imposible el crecimiento de la esencia humana, pero también la vida de la naturaleza corpórea desde el embrión en el seno materno. Como la *persona* es *acto*, y es creada por Dios, esta es perfecta y, por lo tanto, todas las potencias del hombre están llamadas a ser perfeccionadas, es decir, a crecer irrestrictamente, a ir siempre a más. Sin embargo, el que exista una jerarquía en el ser humano, no significa que tenga aspectos irrelevantes o innecesarios, porque el hombre es unitario: “En el hombre todo es relevante porque es unitario *a priori*. Lo que significa que verlo de manera analítica siempre es un

⁴⁹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 37.

⁵⁰ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 442.

error”⁵¹. Por ello, tanto el que dirige como el que educa jamás puede ayudar a crecer al otro por partes o ignorando algunas de ellas. Será necesario que se enfoque en todas, empezando por las menos importantes para así poder llegar a las de mayor importancia. Esto significa que la “primera educación”, la que se da en los primeros años de vida, que se encarga principalmente del crecimiento biológico a través de medidas educativas como la alimentación, la higiene, la motricidad, etc. es indispensable para conseguir, posteriormente, crecer en dimensiones superiores.

A nivel superior se debe tener claro que no se puede crecer en hábitos de la inteligencia sin antes haber desarrollado la imaginación: “La educación de la imaginación es muy importante en la educación del adolescente, porque si la imaginación no alcanza su nivel máximo, la inteligencia funcionará mal”⁵². La imaginación tiene su soporte sensible en las conexiones neuronales del cerebro y, por lo tanto, el cerebro, al ser una facultad orgánica, tiene un crecimiento limitado, a diferencia de la inteligencia, que al ser una facultad inorgánica, su crecimiento puede ser irrestricto⁵³. Como la materia es limitada, el crecimiento de las conexiones neuronales es limitada y, con ellas, también la imaginación: “La esencia del hombre se relaciona con la noción de hábito y ésta con la de crecimiento irrestricto, a diferencia del crecimiento orgánico que es un crecimiento limitado”⁵⁴.

Polo indica que la imaginación se educa hasta los 21 años aproximadamente: “La imaginación humana es una facultad muy peculiar desde el punto de vista orgánico, pues es una facultad que tiene que ir haciéndose, ya que en cuanto facultad crece o se detiene...el crecimiento de la imaginación se detiene sobre todo en la adolescencia y en la juventud”⁵⁵. Sin embargo, el alcance en su desarrollo depende de cada ser humano y de sus circunstancias: “Su crecimiento no sólo está condicionado por la calidad biológica del soporte neuronal, sino por la información que recibe del ambiente y, lo que es más decisivo, por los intereses sociales y la jerarquía de valores de la cultura en que habita”⁵⁶. Por eso es tan importante que los padres se tomen en serio su labor educativa desde el principio, porque en algunos casos, lo que se haga o no se haga en su momento, tendrá repercusiones en el futuro. Ignorar que en los primeros años de vida se está “jugando” el crecimiento del sentido interno que más contribuye a la capacidad intelectual de los hijos es muy grave y, sin embargo, es muy frecuente su descuido. Por ejemplo, la televisión es una de las actividades que más afectan al desarrollo de la imaginación juvenil⁵⁷ y, sin embargo, es el medio de entretenimiento por excelencia en los niños de hoy en día. De manera que si esto no se enseña y los padres no actúan, los resultados serán cada vez peores.

⁵¹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 46.

⁵² POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 149.

⁵³ Cfr. *Ibid.*, p. 158.

⁵⁴ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 78.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 78.

⁵⁶ GARCÍA-VIUDEZ, M., “Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, ed. cit., p. 638.

⁵⁷ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 134.

Paralelamente la imaginación es importante porque es la que controla los apetitos. Conviene educar la imaginación, la cual a su vez se controla con la inteligencia, porque ésta afecta directamente a los apetitos concupiscible e irascible del hombre. Por lo tanto, tiene un efecto directo en la búsqueda del placer del hombre *acrásico*, o en la búsqueda de una verdadera felicidad del hombre *enocrático*, es decir, del que se controla libremente⁵⁸.

Esta interrelación del hombre como consecuencia de su unidad, deja de manifiesto la importancia de atenderlo *sistémicamente*. A nivel de la dirección sucede lo mismo. De manera que se puede decir que son erróneos los programas de capacitación de las empresas que se dedican a enseñarle a sus trabajadores mejores formas de hacer su trabajo, pero no se preocupan de enseñarles cómo crecer humanamente, ser, por ejemplo, mejores amigos o mejores ciudadanos. Es decir, los programas de capacitación, si verdaderamente lo que buscan es ayudar a crecer, deben considerar todos los aspectos humanos. Deben ser programas de formación integral y no sólo de formación técnica para mejorar la productividad. No se puede ayudar a crecer a alguien en su trabajo con independencia de su crecimiento en su amor matrimonial. La *co-existencia* forma parte de la persona y, por lo tanto, sus relaciones lo constituyen. No son posibles por separado ni crecen por separado. La unidad de vida en el ser humano es decisiva para evitar reduccionismos de la persona. Por lo que una vez más cabe reiterar que es un error crecer en conocimientos y técnicas, y no en ser más éticos, más libres o más virtuosos: “Resulta equivocada la acción hecha por la empresa cuando opta por las cosas, por los sistemas, por las estructuras, por las funciones, antes que por el hombre”⁵⁹.

La vida del hombre sólo tiene sentido si se es más hombre, si se es más *libre*, si se *ama* más, si se *conoce* más, si crece en *amistad* con los demás. Todo lo que se haga que no contribuya a este fin carece de valor y es de poca trascendencia. Hoy en día la gente tiende a poner el fin en cuestiones que no las hacen mejores personas; y no porque las acciones sean malas en sí mismas, sino porque la razón por la que las hacen no va encaminada a lograr un crecimiento personal. Esto se puede comprobar en aquellas actividades en las que la gente dedica más dinero, tiempo y esfuerzo, porque en ellas se puede ver en dónde está puesto el corazón. Las grandes industrias de la actualidad, aquellas empresas en las que se gasta más dinero son: salud, belleza, ejercicio, viajes, tecnología, etc. El motivo de estos gastos no suele ser para convertirse en mejores seres humanos, sino simplemente por cuestiones superficiales de *status*, vanidad, etc. a las que la gente confunde con autorrealización o una vida ideal. Generalmente sólo se hacen para tener mejor cuerpo, ser más atractivos, disfrutar el placer de descansar o la experiencia de conocer nuevos lugares, hacer más cómoda la vida ordinaria, etc. Ser mejor persona es mucho más que autorrealizarse; ser mejor es crecer⁶⁰. Estas acciones, cuando se consideran como fin en sí mismas, esclavizan, no generan apertura. Y si no se es más libre, no se puede crecer, y la vida pierde su

⁵⁸ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., pp. 23-25.

⁵⁹ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 11.

⁶⁰ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 200.

sentido⁶¹: “Las obras materiales o físicas, por grandes que parezcan, serán siempre pequeñas comparadas con la expansión, crecimiento y desarrollo de los individuos”⁶².

3.2.1. La vocación

La *vocación* es la razón para *ayudar a crecer*, es el ¿para qué? Es decir, se educa y se dirige para *ayudar a crecer*, y esto se logra mediante la perfección de la *potencia* por el *acto*; pero el ¿para qué? de este crecimiento es la *vocación personal*, es decir, se *ayuda a crecer* para lograr el fin por el que cada uno fue creado. Más adelante se verá que la educación y la dirección pueden contribuir a ayudar a crecer en técnica, conocimiento, virtud, ética y libertad, para conseguir que la persona esté más cerca de alcanzar su vocación. Sin embargo, es claro que tanto la educación y la dirección como estos cinco aspectos, no son suficientes ni para perfeccionarse ni para cumplir la vocación. Se requiere a nivel de *acto de ser* entre otros, de la ayuda de la *antropología trascendental* y de la *teología*. Sin embargo, a nivel de la *esencia*, tanto la *educación* como la *dirección* pueden hacer mucho por esta noble tarea.

Si no se entiende la vocación de cada uno, se podría pensar que se ayuda a crecer en serie, o que se puede desarrollar una fórmula general para ayudar a todos, optimizando los recursos y haciéndolo de la manera más eficiente posible. Estandarizar el crecimiento podría ser una tentación. Ya que, si a fin de cuentas todos los seres humanos comparten una misma *naturaleza* y una misma *esencia*, y el perfeccionarla con respecto a su *acto de ser* se logra, principalmente, con la adquisición de *hábitos* y *virtudes*, se podría pensar en hacer un manual tal que seguirlo paso a paso se consiguiese esto. Pero la cuestión es que el perfeccionamiento es único y personalísimo y, por ello, sólo se puede ayudar a cada uno según para lo que cada uno fue creado.

Como se habló en el capítulo 1, para entender la antropología de Polo, es necesario aceptar que Dios es el creador de cada persona humana. Si no se acepta esta verdad, todo queda sin un sustento fuerte, porque entonces cabría perfectamente la idea de que esta vida se termina en la Tierra y que, por lo tanto, carece de sentido lo que cada uno haga, que el hedonismo como búsqueda de la felicidad es correcto, o que no existe el bien y el mal. Cuando, por el contrario, se acepta el carácter espiritual del hombre como consecuencia de un Padre que lo creó, forzosamente se acepta que cada uno fue creado con un propósito. No existe creación sin sentido y menos de un Ser con una inteligencia infinita y con un orden puesto de manifiesto en todas sus obras. Por tal motivo, el pensar en las personas como seres creados indistintamente y dejados a la deriva, suena ridículo. Esto conlleva aceptar que cada uno ha sido creado con un propósito específico, y como cada persona humana es una novedad absoluta, significa que cada propósito o vocación es única e irrepetible e irreme-

⁶¹ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 61.

⁶² LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 10.

diablemente vinculada a cada persona: “La educación lo es de seres humanos, y no de ningún –hombre– arquetípico; no existe un modelo humano a realizar. Lo que en el inicio mismo de su experiencia pedagógica descubre todo educador, sea padre de familia, profesor o pedagogo social, es que cada persona tiene que realizar la humanidad según su propio ser”⁶³.

“El formador ha de tener presente en su acción educativa que está educando una persona: irrepetible, única, insustituible, cuyo valor es imponderable”⁶⁴. Esto no sólo se da en la educación, sino en cualquier relación personal. Siempre se debe tener presente que se está tratando con lo más valioso de la creación, porque ese “otro yo” fue creado para cumplir con una misión única, que nadie más en la historia de la humanidad volverá a tener. Es, de alguna manera, estar ante algo sagrado que jamás se repetirá. Decirlo es fácil y rápido, pero comprenderlo y vivirlo no lo es. Si hubiera una conciencia absoluta de esto, se pondría el mejor de los esfuerzos y la totalidad de las capacidades para, en primer lugar, respetar dicho llamado, y en segundo lugar, para ayudar a que lo logre: “Como no hay dos personas iguales, lo nuclear de la educación *es intuir quien es cada quién y para qué ha sido creado*, es decir, cuál es su *vocación y destino*, y ayudarle en consecuencia”⁶⁵. Significa que no se trata de ver realizado en el otro lo que a uno le gustaría que fuera, sino en ayudar a que cada uno haga lo propio⁶⁶.

El precedente error es muy común, por ejemplo, cuando los padres quieren que sus hijos logren lo que ellos no pudieron; cuando el padre ingeniero quiere que su hijo sea ingeniero; o la madre que tiene gusto por la música quiere que sus hijos toquen un instrumento musical; o más aún, cuando los padres no aceptan que su hijo sea tímido y de pocos amigos y lo presionan para que tenga muchos amigos, salga a fiestas y sea simpático: “El desafío de los padres estriba en ir descubriendo qué persona nueva y distinta es el hijo, aceptarla como tal y otorgarle en consecuencia”⁶⁷. También se puede observar esto con los jefes, cuando se empeñan en moldear a los empleados a su estilo, a sus gustos y a su forma de trabajar. Es decir, el reto es ver a cada persona como un proyecto personal distinto, ayudarle a descubrirlo y ayudarle a alinear su *esencia* en función de dicho proyecto⁶⁸.

Debido a que el hombre es persona, más que decir que *tiene* una vocación, conviene indicar que *es* una vocación divina, distinta en cada caso, y gracias a su ser personal es que puede descubrirla así como conocer el camino para lograrlo⁶⁹. De manera que lo enigmático de la vocación no se convierte en un laberinto sin salida; simplemente lleva tiempo

⁶³ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 15.

⁶⁴ IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, 9, 103-127, p. 126.

⁶⁵ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 349.

⁶⁶ Cfr. ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 18.

⁶⁷ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 296.

⁶⁸ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 349.

⁶⁹ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 63.

y esfuerzo, pero está al alcance de todos. Estar llamado para algo y no contar con los medios ni para saberlo ni para lograrlo sería absurdo. Pero gracias a que dicho llamado se encuentra y se conoce por el ser personal, es que todos pueden descubrirlo. Significa también, que aquellos que tienen cualquier tipo de discapacidad también tienen una vocación, porque ésta no se encuentra ni en su *naturaleza* ni en su *esencia*; se encuentra en su *acto de ser*, el cual es nativamente libre de cualquier discapacidad. Quizá en esos casos descubrirla, comprenderla y luchar por vivirla sea más difícil –dependiendo de la discapacidad–. Sin embargo, esto no significa que se carezca de ella y que no sea tan digna y trascendente como la de cualquier otro. Una vez descubierta la vocación hay que salir a vivirla; y en esa vivencia, se dará un profundo encuentro con la verdad⁷⁰. Este descubrimiento es el cimiento de toda actividad educativa y directiva, porque si se logra, ahora sí se puede crecer con un propósito personalísimo: “El objetivo de la educación no es la llamada –educación integral–... sino ayudar a descubrir a cada quién el sentido de su propio *acto de ser* personal, es decir, su propia *vocación*. Implica, por tanto, no quedarse en la *esencia* humana... sino subir cognoscitivamente a través de ella al *acto de ser* personal”⁷¹.

Cabe mencionar que la vocación no es sinónimo ni de predeterminación ni de ausencia de libertad. Al contrario, si no existiera un fin verdadero, la libertad no tendría sentido, o cualquier idea de libertad sería igualmente válida. Incluso se reduciría al libre albedrío y, con ello, a la relatividad de dichas decisiones. No cabría la idea de tomar decisiones buenas o malas o de hacer un buen o mal uso de la libertad: “La vocación es solidaria con la libertad, porque se necesita una verdad que ilumine la propia libertad”⁷². La vocación es en realidad el camino a seguir de la libertad. Su encuentro es la gran conquista de la libertad, “es un encuentro que dota de sentido el ejercicio de la libertad personal, y para el cual hay que reclamarla decididamente y sin paliativos”⁷³.

“Quien más ama es quien más intuye la persona que es cada quién, es decir, qué proyecto es cada quién como persona”⁷⁴. Por esta razón, los padres son las personas que más y mejor pueden conocer personalmente a sus hijos⁷⁵; son los que, por ese amor personal que se da especialmente entre los padres y el hijo, más pueden ayudar a descubrir esa vocación y educar en función de ella. Esto tiene muchas implicaciones, por ejemplo, en el tema de la adopción. Los niños son los que tienen el derecho de tener a los padres que más se asemejen a sus padres naturales; a unos padres que los amen y eduquen amando. No considerar esto, tiene muchísimas consecuencias, entre ellas, ésta de la que se estaba hablando, el niño carecerá de alguien que pueda ayudarle a descubrir su razón de ser y acompañarlo en el camino para lograrlo.

⁷⁰ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 202.

⁷¹ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 155.

⁷² GARCÍA-GONZÁLEZ, J.A., “La libertad personal y sus encuentros”, *Studia Poliana*, 5, 11-22, p. 13.

⁷³ *Ibid.*, p. 21.

⁷⁴ SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, ed. cit., p. 157.

⁷⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 153.

3.2.2. Técnica

Gracias a que el hombre puede conocer lo contingente, es que puede desarrollar una técnica. La combinación de dicho conocimiento, con la experiencia adquirida, fruto de su interacción con lo material, y el desarrollo de su imaginación, hacen posible que el hombre cree su propia técnica. La técnica supone reflexión sobre lo que se hace, de manera, que le permite corregir y mejorar lo que hace y la forma cómo lo hace: “La técnica no es ajena a la vida, sino que es lo característico de un peculiar modo de vivir que llamamos hominización; la técnica y el género *homo* son indisociables”⁷⁶. El hombre se humaniza porque no tiene una vida dada; debe hacerse cada vez más hombre y la técnica es el primer escalón para conseguirlo: “La técnica es inherente a la esencia humana. Sin ella la humanidad en general no es viable”⁷⁷.

El hombre, sin embargo, es capaz de desarrollar una técnica no porque sea material y contingente; al contrario, es capaz de hacerlo porque es espiritual. Es decir, no es el cerebro, soporte orgánico de los sentidos internos lo que permite desarrollar una técnica. Es por su condición espiritual, capaz de descubrir el sentido de su vida y decidir en torno a ella lo que le permite estos alcances. Ahora bien, es claro que lo más inmediato y necesario para lograr esto se da a nivel orgánico, a través, principalmente, de las potencias cognoscitivas de los sentidos internos y externos junto con las extremidades, especialmente, la mano – instrumento de instrumentos como decía Aristóteles–: “Lo que constituye la condición de posibilidad de construir instrumentos es la conexión entre cerebro y la mano”⁷⁸.

Entre los sentidos, el que quizá sea más relevante en este punto es la imaginación: “Si no fuera por la imaginación el hombre no podría crear; no podría producir, ya que todo lo artificial requiere el uso de la imaginación”⁷⁹. Hay que recordar que la imaginación tiene su soporte orgánico en el cerebro y que es condición fundamental para desarrollar la inteligencia. Este sentido interno cumple una función primordial en el desarrollo de la técnica: “El saber técnico supone la configuración de una facultad orgánica: la imaginación”⁸⁰. El trabajo es una forma de técnica que permite al ser humano perfeccionarse. Ya se habló anteriormente sobre la condición inmanente del trabajo y, por lo tanto, de su efecto transformador en el hombre: “El hombre no es un ser vivo por adaptación, sino que es vivo en cuanto *faber*, en cuanto que trabaja; si no, no puede subsistir la especie”⁸¹.

⁷⁶ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 36.

⁷⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 68.

⁷⁸ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 34.

⁷⁹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 140.

⁸⁰ GARCÍA-VIUDEZ, M., “Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, ed. cit., p. 638.

⁸¹ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 45.

Por lo tanto, la imaginación también cumple un papel primordial en el trabajo, porque el trabajo es técnica y sin imaginación no hay trabajo: “A través de la imaginación, se vehicula la idea y la decisión; si el hombre no tuviera imaginación, no podría trabajar”⁸². Así como el trabajo, el lenguaje también es técnica, la técnica por excelencia. Porque permite el diálogo entre las personas y con ello la sociabilidad, la familia, la comunidad, etc. Con él se transmite la cultura y hace posible la educación y la dirección. Por todas estas razones, desde chicos hay que tener especial atención en desarrollar correctamente el sentido de la imaginación. Polo sugiere, para este propósito, la lectura de buenos libros, el ver películas con historias bien narradas, pero especialmente, recomienda el estudio.

“Aquello en que es más necesaria la enseñanza es en la *técnica*. El hombre necesita un largo proceso de aprendizaje ante todo porque es un *faber*⁸³. Polo lo desglosaría en aprender a caminar, usar las manos, hablar, etc. “El hombre es un animal técnico, *faber*, precisamente porque tiene manos”⁸⁴, por eso es tan importante el desarrollo motriz de los niños; la motricidad fina con el uso de sus manos tiene una fuerte relación con su desarrollo neuronal. Hacer actividades manuales y exigir que se hagan bien hechas, o inculcar el esfuerzo por tener una buena caligrafía, etc. son actividades que ayudan a que el niño aprenda a trabajar bien⁸⁵. Igual de importante es caminar o hablar. Todas estas son técnicas indispensables de ser educadas correctamente para poder después atender a cuestiones más complejas.

Ya se ha visto que la técnica es inherente al hombre. De hecho, el hallazgo de actividades que requirieran el desarrollo de alguna técnica, ha sido utilizado como elemento clave para discernir entre aquellos restos fósiles considerados como humanos y los que no lo son⁸⁶, es decir, la técnica sin el hombre no se explican y viceversa. Sin embargo, la modernidad ha abusado de la técnica y la ha llevado al *status* de fin y no de medio, de manera que este cambio ha deshumanizado la finalidad de la acción humana, al ponerla al servicio de la técnica y no al revés, como debería ser: “La hipertrofia de la técnica hace problemático que las acciones humanas alcancen su fin... Si la acción humana se impone sobre el objeto técnico, puede alcanzar su finalidad”⁸⁷.

3.2.3. Conocimiento

Lo propio del hombre es que conoce. Su inteligencia o su razón no lo definen ni lo abarcan, pero a nivel de su *esencia* es fundamental. Existe un conocimiento superior del hombre a nivel del *acto de ser*, que es el

⁸² POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 9.

⁸³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 51.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 53.

⁸⁵ Cfr. IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, ed. cit., p.

114.

⁸⁶ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 133.

⁸⁷ *Ibid.*, p. 135.

conocer personal. El cual sería como el *conocer* de la *esencia* del hombre, pero a nivel de la *persona humana*⁸⁸. Por lo tanto, reducir al ser humano a su razón o a su capacidad de conocer es un error, porque la persona humana es mucho más que sus conocimientos. Sin embargo, aquí se tratará sólo del conocimiento *esencial* del hombre, porque es el que directamente se puede hacer crecer con la educación y con la dirección. El hecho de que el ser humano pueda conocer, le permite no estar limitado ni a un ecosistema ni a un estereotipo ni a una vida preconfigurada. Le permite crear su propio mundo.

Como ya se ha indicado, la imaginación es un elemento primordial para un buen desarrollo de la inteligencia. La inteligencia se nutre de la imaginación, por lo que si ésta no alcanza un nivel óptimo, la inteligencia no podrá funcionar bien⁸⁹. Por lo tanto, cuando se habla de ayudar a crecer el conocimiento y la inteligencia, se presupone una correcta educación de la imaginación en los primeros veintiún años de vida. Si esto no se hizo, poco se podrá hacer después con el conocimiento. Esto se ve claramente con adultos que de chicos tuvieron una educación mala, o aquellos que estuvieron en algún orfanato con escasez de estímulos educativos; el avance intelectual de estas personas, de mayores, es sumamente lento y precario, por más que lo intenten.

También es necesario repetir que la inteligencia se perfecciona a través de los hábitos de la inteligencia que pueden ser *teóricos* o *prácticos*. En los primeros, el hábito es inmediato, es decir, en cuanto se conocen, se adquieren, y en cuanto se adquieren, permanecen por siempre. Los segundos, en cambio, nunca se adquieren por completo, sino que se desarrollan constantemente, y si no crecen, decrecen.

El conocimiento hay que educarlo éticamente, porque también es susceptible de vicios y virtudes. Los dos principales vicios de la inteligencia son: la *curiosidad* y el *error*. El error es afirmar lo que no se sabe, mientras que la curiosidad es el deseo de conocer cosas que no merecen la pena ser conocidas, es desperdiciar la inteligencia que puede conocer la verdad, a cuestiones banales. Esto se da frecuentemente cuando se incurre en chismes, críticas o conversaciones que no aportan valor⁹⁰.

En los aspectos del conocimiento y de la técnica son quizá donde mayor impulso se da en la educación y en la dirección. Parece que formar en estos aspectos es bastante obvio y tanto el educador como el director se sienten bastante cómodos y convencidos en hacerlo. Los padres y los profesores pueden pasar la mayor parte del tiempo enseñando en cualquiera de estos dos ámbitos y suelen medir el progreso de los hijos o alumnos también en función de éstos. Lo mismo sucede en las empresas, en donde prioritariamente se da lugar a cursos, capacitaciones relacionadas con alguna técnica o algún conocimiento. Quizá es mucho menos común el que el educador y el director abandonen estos ámbitos de confort y que se involucren en formar en libertad, en virtud y en ética. De esto se hablará a continuación.

⁸⁸ Cfr. SELLES, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 555.

⁸⁹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 149.

⁹⁰ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., pp. 107-108.

3.2.4. Virtud

En la parte más alta de la *esencia* humana, justo antes del hábito innato de la *sindéresis*, se encuentra la inteligencia y la voluntad. Ambas son consideradas comúnmente como las capacidades superiores del hombre; aunque en realidad hay otras capacidades más importantes que la antropología ha descubierto. En la parte más alta se encuentra el *acto de ser personal* con sus trascendentales que fueron descubiertos por Leonardo Polo. Sin embargo, como ya se ha dicho, la educación y la dirección son acciones enfocadas a la parte *esencial* del ser humano. Por esta razón, interesa de manera especial la inteligencia y la voluntad. Estas dos facultades –como todas las demás– son *potencias* y, por lo tanto, pueden crecer, pueden perfeccionarse gracias al *acto de ser*. La manera que tienen de lograr esto es mediante los *hábitos* en el caso de la inteligencia y de la *virtud* en el de la voluntad: “La adquisición de hábitos constituye la última fase, la más alta e intrínseca del crecimiento humano, porque los hábitos son perfeccionamientos de las facultades superiores, es decir, de la inteligencia y de la voluntad”⁹¹. Para efectos prácticos, aquí se utilizará indistintamente el concepto de *virtud* o de *hábito* para hacer referencia tanto al perfeccionamiento relacionado con la inteligencia como al de la voluntad, entendiendo que aquellas virtudes que perfeccionan la inteligencia se llaman *intelectuales* y aquellas virtudes que perfeccionan la voluntad se llaman *morales*⁹².

Las virtudes, por tanto, son la clave para el perfeccionamiento del hombre a nivel de su *naturaleza* y de su *esencia*⁹³. Dicho de otra forma, son la puerta de entrada para el crecimiento irrestricto del hombre⁹⁴. La virtud mejora intrínsecamente al hombre, de manera que cuando mejora su inteligencia lo que consigue es que se quiera más la verdad y cuando mejora la voluntad consigue que se quiera más el bien⁹⁵: “Nunca uno es plenamente humano. Por mucho que progrese en humanidad siempre se puede ser más humano. El progreso irrestricto en humanidad se puede dar sólo en la razón y en la voluntad, porque éstas son potencias sin soporte orgánico, susceptibles, por tanto, de perfección progresiva”⁹⁶.

Sin embargo, es necesario recordar que la perfección que se gana con las virtudes es a nivel de su *esencia* y no de *acto de ser*, porque este último es acto y no potencia. De manera que la perfección alcanzada siempre será mucho menor que la que existe a nivel de la persona⁹⁷. Es decir, con las virtudes lo que se logra es que haya más unidad entre la persona y su naturaleza, pero en función de la persona, es decir, la que ya es perfecta. En este mismo sentido, se debe entender que la adquisición de virtudes es fin de la *naturaleza* humana pero no de la *persona*, es de-

⁹¹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 59.

⁹² Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 230.

⁹³ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 94.

⁹⁴ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 125.

⁹⁵ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., p. 31.

⁹⁶ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., pp. 13 y 14.

⁹⁷ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., p. 64.

cir, el fin por el que se desarrollan las virtudes es la *persona*, pero el fin de la *persona* no es la virtud⁹⁸: “La virtud es muy próxima al fin, pero no se puede tomar como fin último. Por ser el crecimiento de la potencia que aumenta su capacidad de fin, detenerse en la virtud sería un error. La virtud es un medio más importante que los otros; sin ella, se actúa defectuosamente⁹⁹”.

Se ve claramente que tanto la educación como la dirección deben establecer como prioridad la formación en virtudes de la gente: “Ayudar a formar en virtudes es la finalidad de la enseñanza en la medida que pretenda ser educativa, pues a través de ellas el ser humano crece en la posesión de sus actos, lo que constituye la médula de su perfeccionamiento personal”¹⁰⁰. Sin embargo, aunque las virtudes se deben enseñar y su aprendizaje es posible, conseguirlo es complejo; porque no se enseñan ni se aprenden con estudio ni con cursos. La adquisición de virtudes no es algo que se aprende teóricamente, sino que se aprende de otros¹⁰¹. Por lo tanto, si el que educa o dirige no es virtuoso, no habrá manera de que pueda formar a su gente en virtud. Por otro lado, las virtudes tampoco se pueden imponer porque sólo se logran a partir de la libre voluntad del otro por adquirirlas: “La labor del educador es asistencial, no es constitutiva de los hábitos: ni de los intelectuales, ni de las virtudes. Por eso no puede realizarse sino a través de un respeto exquisito a la libertad del que se está educando”¹⁰².

La ventaja que tiene el aprendizaje de virtudes es que su ejercicio es intrínsecamente automotivante, es decir, que las acciones virtuosas son el mayor motivador que tiene la persona que crece en virtud. Por lo tanto, se vuelve un círculo virtuoso, porque cada vez se es más feliz por ser más virtuoso, y se hacen acciones más virtuosas: “En el hábito se contiene pues, la clave eficaz de toda motivación educativa. Suscitados suficientemente, los hábitos son el principal motor de la actividad formativa del educando”¹⁰³.

Estar abiertos al bien significa que el ser humano está llamado a un bien supremo, a una felicidad última. Y ésta sólo puede ser alcanzada en la medida en que se crece en virtud. Es decir, el fin no es crecer en virtud como tal, sino que la virtud sea medio para poder alcanzar esa felicidad última. El crecimiento de la virtud como fin lleva a un empequeñecimiento del querer de la voluntad, la cual, a su vez, se incapacita para alcanzar el bien superior¹⁰⁴.

La adquisición de virtudes perfecciona la capacidad humana, hace al hombre más dueño de su conducta y, por lo tanto, más libre¹⁰⁵. El ser humano por sus apetitos concupiscible e irascible tiene inclinaciones o

⁹⁸ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 20.

⁹⁹ POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 78.

¹⁰⁰ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 197.

¹⁰¹ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 88.

¹⁰² IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, ed. cit., p. 122.

¹⁰³ ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 144.

¹⁰⁴ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., pp. 32 y 33.

¹⁰⁵ Cfr. PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, ed. cit., pp. 14 y 15.

tendencias naturales hacia bienes placenteros inmediatos y futuros. Esta es una condición natural que pertenece a su *naturaleza* humana. Sin embargo, el ser humano es mucho más que su *naturaleza*, por lo que tiene la capacidad de dominarla y con ella dominar sus inclinaciones. De esto se encargan las virtudes; ellas tienen la capacidad de perfeccionar la *naturaleza* en función del *ser* y con ellas de poder dominar las tendencias para encauzarlas en lo que libremente se decida qué es lo mejor para la persona¹⁰⁶. “Según se encuentre el hombre en términos de virtudes, así son sus decisiones”¹⁰⁷, es decir, a mayor virtud, mejores decisiones se tomarán, más éticas, más libres, más alineadas con su fin, pues “las virtudes aumentan la capacidad de ejercicio de libertad”¹⁰⁸.

3.2.5. Ética

El crecimiento del hombre debe ser ordenado y orientado hacia un fin. El ser creado y tener una vocación significa que el hombre, con su libertad, debe encaminarse hacia conseguir dicha meta. La búsqueda por perfeccionarse y, por ende, por humanizarse, tiene unas reglas de bien y mal que deben ser respetadas. Significa que no cualquier meta es válida, y que no cualquier camino ni cualquier medio para conseguirla lo son. Estas “reglas del juego”, son de lo que se encarga la ética, es decir, la ética es la guía que determina los caminos correctos e incorrectos de la vida. Es una ciencia que apoya a la antropología y que siempre debe de tomarse en cuenta para que el hombre no se deshumanice¹⁰⁹. Polo afirma que su objetivo es promover la dignidad humana, porque se encarga de integrar y fortalecer las tendencias propias del hombre de manera que éstas se inclinen a lo que es mejor para él¹¹⁰.

El hombre es un espíritu en el tiempo, y la única forma que tiene de no desperdiciarlo es creciendo; es más, la única forma que tiene de ahorrar tiempo es perfeccionándose. Cuando el ser humano crece, cumple con la tarea para la que fue creado, de manera que gana tiempo¹¹¹. Como menciona Sellés, una prueba de esto es el crecimiento del embrión en el seno materno, es decir, no se puede decir que el embrión desperdició nueve meses de vida. Al contrario, gana nueve meses porque gracias a ese crecimiento biológico, después puede acceder a crecimientos superiores. Por lo tanto, cuando se crece, es decir, cuando se aprovecha el tiempo en orden a crecer, se puede decir que se está actuando éticamente. El crecimiento del hombre es irrestricto porque su radicalidad es espiritual pero su tiempo de vida es finito, por lo que no ayudar a la gente a perfeccionarse es una falta grave. De manera que omitirlo, o dificultarlo, como podría ser mantener un puesto de trabajo meramente mecánico, es un acto antiético¹¹². Lo mismo sucede en la educación, donde si la acción

¹⁰⁶ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 13.

¹⁰⁷ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 163.

¹⁰⁸ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 116.

¹⁰⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 19.

¹¹⁰ Cfr. POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 24.

¹¹¹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 109 y 110.

¹¹² Cfr. *Ibid.*, p. 110-113.

educativa verdaderamente ayuda a mejorar al educando se puede afirmar que se está educando éticamente¹¹³.

La ética depende de la libertad y por eso solo existe utópicamente la idea de que la humanidad entera actúe correctamente. La ética es imposible sin alternativas, porque sin ellas no habría libertad. Sin embargo, no todas las alternativas son buenas ni todas igualmente buenas. Por ello, en la elección de la mejor alternativa –dentro de las buenas– se ejerce la ética y la plena libertad¹¹⁴. Como la ética depende de la elección de alternativas, por eso “se puede ser ético o no serlo; se puede ser ético y dejar de serlo; se puede no ser ético y llegar a serlo. La ética no está garantizada desde el principio. Otra cosa es que haya principios éticos, pero el hacerlos vigentes puede hacerse o no.”¹¹⁵. Esto es lo paradójico de la ética, que sí es capaz de determinar lo mejor, pero no es capaz de forzarlo, porque si lo hace desaparece: “Es preferible que haya libertad, aunque la gente se porte mal, a tratar de implantar la ética a costa de la libertad; tal implantación no es, en modo alguno, la realización de lo ético”¹¹⁶. Todo acto del hombre que sea libre tiene una carga ética, por lo que la libertad no es un añadido ni es una cualidad de la ética, sino que en realidad la define¹¹⁷. Las acciones éticas, necesariamente libres, son *praxis* y por lo tanto son fin en sí mismo. Es decir, su fin no está en algo externo a la acción o a un objeto producido, como sería el caso de la *poiesis*, sino que cuando se realiza una acción ética, en ese momento se está siendo ético y se está creciendo en libertad.

Así como la ética es inseparable de la libertad, también lo es de la virtud: “La ética sin virtudes no existe”¹¹⁸. De igual forma, así como las virtudes, la ética tampoco se enseña en libros; lo que existe son personas éticas¹¹⁹. Por ello Polo recuerda la tesis del Estagirita que establece que “la ética no se puede aprender en los libros, no se puede aprender enseñándola; la ética solamente se puede aprender de los hombres virtuosos. Los hombres virtuosos son aquellos en los que la ética está condensada”¹²⁰. Por esta razón, similar a lo que sucede en el proceso de formación de virtudes, es un error pensar que en una empresa con el simple hecho de tener un código de conducta o una normativa de ética empresarial, el comportamiento de la gente va a ser ético. Si no se trabaja de manera directa para que las personas adquieran virtudes, y que con ellas realicen actos buenos, será imposible que sean éticas. Con otras palabras, si no hay un empeño y un logro en que los empleados sean más ordenados, puntuales, alegres, etc., será imposible esperar de ellos que actúen correctamente o que no acepten un trato deshonesto con el cliente, o que rechacen todo acto contrario a su fin. Sin embargo, a pesar de su estrecha relación, una ética sólo de virtudes es una equivocación. Se convertiría como la virtud estoica, a saber, en fin y se apartaría de su función de medio

¹¹³ Cfr. ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, ed. cit., p. 14.

¹¹⁴ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 104-107.

¹¹⁵ *Ibid.*, pp. 81 y 82.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 107.

¹¹⁷ Cfr. ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, ed. cit., p. 24.

¹¹⁸ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 88.

¹¹⁹ Cfr. POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 57.

¹²⁰ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 455.

para conseguir bienes superiores¹²¹. Quizá un buen personaje para ejemplificar esto es Javert el inspector de la famosa novela de Víctor Hugo, *Los Miserables*.

Toda sociedad se rige y depende del carácter ético con el que las personas tomen decisiones¹²². De hecho, sólo tomando decisiones es como se puede salvaguardar el bien común. Sin embargo, esto puede generar la tentación de caer en un sistema de normas excesivo. Es decir, se puede pensar que si la ética es la forma de cuidar el bien común, entonces hay que hacer lo que sea necesario para que la gente actúe éticamente, y para ello habrá que hacer valer las normas establecidas a toda costa. Sin embargo, lo que aquí se olvida es que quien “actúa solo por condicionamiento es un inútil ético. No se pueden forzar las cosas. Como es cuestión de libertad, puede salir mal; pero si se prescinde de la libertad, todo se acabó”¹²³. La clave no está en obligar, sino en educar; la gente debe entender que la ética es una cuestión muy seria, porque no sólo dicta lo que es bueno y lo que es malo, sino que hace a la gente mejor o peor, es decir, quien actúa éticamente se mejora y quien actúa sin ética se empeora¹²⁴. Ganar la batalla de la convicción personal es mejor en el largo plazo que ganar la batalla de la norma, que sólo sirve en el presente pero hace imposible el futuro.

Polo explica que la ética tiene tres dimensiones que la constituyen y que se relacionan entre sí. Por un lado las virtudes que son las que perfeccionan al hombre, por otro las normas que le dan estructura y claridad, y por último su relación con los bienes que es el fin. Las tres son necesarias e incluyentes; no hacerlo conlleva a graves errores. Una ética sólo de bienes alejados de la virtud y de la norma, se convierte en hedonismo, porque el placer del bien se vuelve el único criterio de la decisión. Una ética sólo de virtudes se convertiría en una virtud estoica. Y una ética sólo de normas se convierte en una ética racionalista y positivista, aquella que debe cumplirse porque así lo dicta la norma. Entender esta estructura de la ética es imprescindible para que ésta no se desvirtúe¹²⁵.

3.2.6. Libertad

La libertad es la cúspide del ser humano¹²⁶ y también del *ayudar a crecer*; sin ella ni la educación ni la dirección tienen sentido, porque nadie puede ayudar a otro a crecer si el otro no quiere: “La enseñanza, actividad deliberada y libre del docente, reclama la acción formativa – radicalmente libre– del aprendiz; sin la concurrencia de ambas libertades es imposible la educación”¹²⁷. Lo mismo ocurre en la dirección: sólo se puede dirigir a hombres libres; por lo tanto, debe haber libertad en la

¹²¹ Cfr. *Ibid.*, p. 452.

¹²² Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 106.

¹²³ *Ibid.*, p. 108.

¹²⁴ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 85.

¹²⁵ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 452.

¹²⁶ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 218.

¹²⁷ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 129.

aceptación de ser formado por la gente en los cargos directivos. Nada es más poderoso que la libertad y nada es más poderoso que lo que se hace libremente. No tener en cuenta la libertad es un reduccionismo del ser humano¹²⁸. La libertad es creciente y el hombre sólo puede crecer si libremente desea¹²⁹. Pero si se puede crecer en libertad, también se puede decrecer. Lo propio del hombre es crecer, pero ésta no es una condición necesaria; ya que entender la libertad es aceptar que, si se quiere, también se puede decrecer; lo contrario sería una postura determinista de la persona y, por tanto, falsa¹³⁰.

Así como en la ética, también en la libertad las virtudes toman un protagonismo especial. Son ellas a través de las cuales se manifiesta la libertad¹³¹, pues sólo a través de las virtudes la libertad puede acceder a las potencias espirituales de la inteligencia y la voluntad. Sin las virtudes ni la inteligencia ni la voluntad son libres¹³²: “La libertad que somos de entrada, solo se manifiesta en la esencia humana si median los hábitos. Esto es, si una persona no adquiere los hábitos o virtudes, la naturaleza suya actuará del modo según el que está hecha naturalmente, pero no podrá actuar según la persona que es”¹³³. Una paradoja más es que a pesar de la necesidad que tanto la libertad tiene de las virtudes, como la que las virtudes tienen de la libertad, sólo se adquieren virtudes si se quiere o, por el contrario, si se quiere se adquieren vicios. Pero en cualquier caso, sólo es posible hacerlo libremente¹³⁴. Sin embargo, en caso de decidirse por los vicios, difícilmente se accede al *acto de ser*.

Leonardo Polo afirma contundentemente que la libertad está en primer lugar en el *acto de ser* y no en la *naturaleza* o en la *esencia* humanas. La libertad es *personal*. Si la libertad está primero en el *ser*, ya después puede también estar en la *esencia* y luego en la *naturaleza*: “La naturaleza humana de entrada no es libre. Está hecha para la libertad, pero de entrada no lo es, sino que deviene libre cuando la persona humana la asume y saca partido”¹³⁵. Si el ser humano es susceptible de perfección es porque necesita ser libre; no puede haber *esencialización* sin libertad¹³⁶. Sin embargo, el hecho de que esté llamado a serlo, no significa que tenga que hacerlo; o visto al revés, es que aunque el hombre se empeñe en no perfeccionarse, no significa que fue creado para hacerlo y que, por lo tanto, siempre podrá rectificar: “Vivir es siempre rectificar, corregirse”¹³⁷.

La libertad personal, que es de orden trascendental, no equivale al libre albedrío, que es de orden categorial, propio de la mutua ayuda de la razón y de la voluntad; no se debe confundir la capacidad de elección con

¹²⁸ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 223.

¹²⁹ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 38.

¹³⁰ Cfr. POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., pp. 5 y 6.

¹³¹ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 14.

¹³² Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 53.

¹³³ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

¹³⁴ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 70.

¹³⁵ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

¹³⁶ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 70.

¹³⁷ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 46.

el profundo significado de la libertad personal. Asimismo, “no hay que confundir el sentimiento eufórico de nuestra libertad con la verdadera libertad, porque ese sentimiento puede reflejar una libertad muy pequeña”¹³⁸. La capacidad de elegir es una manifestación de la libertad, pero no es la forma más alta de libertad¹³⁹. De hecho, es muy común que la gente crea que es más libre en la medida en que puede tomar más decisiones, o que puede elegir lo que le dé la gana sin tener que rendir cuentas a nadie. Existe la idea de que mientras más espontánea se viva la vida y menos atado se esté a ciertas obligaciones más libre se es; esto es un gran engaño¹⁴⁰. Esta confusión de autonomía y arbitrariedad es un error sobre el entendimiento de la libertad¹⁴¹.

En todo caso, hablando de la capacidad de elegir se puede decir que el sentido práctico de la libertad consiste en tomar decisiones para realizar actos que sirvan para encaminar la vida hacia su fin¹⁴². Polo sigue remarcando que las decisiones son solo medios que no sirven para crecer en libertad si no tienen un fin verdadero: “El hombre es libre respecto de su fin... La libertad respecto del fin confiere a la conducta humana carácter moral”¹⁴³. El ser humano es libre hasta el punto que se juega su fin, es decir, la persona humana está llamada a un fin desde que es creado como radical novedad, pero lo acepta si libremente quiere. Es libre, además, en el proceso para acercarse o alejarse más o menos de ese fin; en actuar de acuerdo con ese fin o en contra contrario de él. De ahí la importancia de ayudar a los demás a encontrar su vocación, porque sólo con el conocimiento de ese fin, la libertad puede ser plena y encauzada a su fin.

Sellés retoma el tema de las decisiones prácticas de la libertad, cuando menciona que también hay jerarquía en estas decisiones. Por ejemplo, elegir comer un plato u otro es jerárquicamente inferior a otras decisiones relacionadas con la inteligencia y la voluntad, porque las superiores, al mejorar dichas potencias, permiten que éstas crezcan en libertad. Así, por ejemplo, decidir estudiar algo nuevo permite aumentar el conocimiento, y esto ayuda a ser más libre; o por ejemplo, decidir querer más a alguien, mejora la voluntad y aumenta la libertad, porque quien ama más es más libre¹⁴⁴. Entender que las decisiones son medios para alcanzar un fin, y que en la medida en que se tomen mejores decisiones más libre se es porque más cerca se está de su fin, es la razón por la que Altarejos afirma que los hombres más libres son los más predecibles. En efecto, la persona realmente libre es la que siempre toma las decisiones que lo acercan más a su fin. De manera que si se conoce a la persona y se conoce el fin al que aspira, se puede predecir fácilmente las decisiones que tomará en cada caso. Lo contrario sucede con las personas que no son libres, porque ellas, al no tener claro para dónde van, sus decisiones siempre son cambiantes, porque dependen de muchos otros factores y no

¹³⁸ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 219.

¹³⁹ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 59.

¹⁴⁰ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 47.

¹⁴¹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 220.

¹⁴² Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 30.

¹⁴³ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 138.

¹⁴⁴ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

de un fin claro. Por lo tanto, las decisiones de estas personas son muy impredecibles¹⁴⁵.

Polo afirma que si el hombre es radicalmente libre, Dios tiene que existir: “La libertad es una prueba de la existencia de Dios. Si la libertad es radical, exige un ejercicio completo; para ello es necesario que se ejerza respecto del Ser sin restricción. Si solo el ser humano se toma en cuenta, la libertad humana no puede ser radical”¹⁴⁶. La libertad está en que el ser humano; tiene un origen y un fin que coinciden. Por esta razón, aceptar la voluntad de quien es el Origen y a quien se está llamado a regresar al final de la vida, es la manera perfecta de ejercer la libertad¹⁴⁷. La *esencia* humana siempre puede crecer en libertad porque cuenta con el apoyo permanente de la persona. La libertad personal es susceptible de crecimiento irrestricto. También la libertad que se manifiesta en la inteligencia y en la voluntad, porque está en función de conocer la Verdad irrestricta y en querer el Bien irrestricto¹⁴⁸.

La libertad es *co-existencia* porque sólo se da en relación con los demás: “Si los demás son también personas, si existen más personas que yo, al tratar con ellas puedo ejercer mi libertad radical y personal: si me aísló, no puedo ejercerla”¹⁴⁹. Esta idea de libertad como relación con los demás es contraria a la corriente individualista que establece que la libertad de uno termina donde comienza la del otro. No puede haber libertad individual, porque la libertad de los demás es fin de la libertad personal¹⁵⁰, es decir, la libertad no es una mera cuestión externa, a nivel de acciones y de decisiones, sino que es radicalmente íntima. Por eso la libertad es camino para encontrarse con el otro ser personal¹⁵¹.

¹⁴⁵ Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 127.

¹⁴⁶ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 222.

¹⁴⁷ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 221.

¹⁴⁸ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 62.

¹⁴⁹ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 223.

¹⁵⁰ Cfr. LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., pp. 158 y 159.

¹⁵¹ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 229.

CONCLUSIONES

La crisis económica del año 2008 es una de las más fuertes en la historia de la economía moderna. Se puede argumentar, con resignación, que ocurrió porque así es la economía, porque los ciclos económicos son inevitables, porque son ajustes necesarios en la autorregulación del libre mercado, etc. Sin embargo, también se puede personalizar un poco más el problema y reconocer que la economía no es un sistema que simplemente existe y que rige, con sus leyes, un mercado de intercambios mediante la oferta y la demanda, sino que detrás de la economía está el '*homo economicus*'. Es decir, se puede argumentar que la economía no es que simplemente exista y se autorregule como si fuera un sistema impersonal, "mágico" y del que nadie puede escapar, sino que detrás de ella siempre hay personas que libremente toman decisiones económicas y que, por lo tanto, detrás de las crisis siempre hay personas responsables de ellas.

De los partidarios en no excusar la crisis argumentando cuestiones cíclicas y más bien de atribuírsela a la responsabilidad de las personas; hubieron muchos que coincidieron en señalar como culpables a un grupo muy específico de personas. Dicho grupo estaba conformado por ejecutivos de grandes empresas que habían estudiado en alguna escuela de negocios. En otras palabras, se culpó de la crisis a los llamados "MBA's". A partir de ahí, la culpa permeó hasta llegar a las mismas escuelas de negocios, a las que se les responsabilizó de tener programas de maestría que sólo buscaban formar profesionistas con un perfil ejecutivo que rápidamente, al terminar sus estudios, pudieran encontrar un mejor trabajo y que en el mediano plazo pudieran duplicar o hasta triplicar su salario. Es decir, se argumentó que eran programas que graduaba a profesionistas con gran talento técnico, pero sin ningún sentido ético y social. Y que, por tanto, habían inundado el mercado laboral de gente sin escrúpulos; gente muy capaz, pero que miraban únicamente por sus intereses particulares y el de sus empresas, y que, en consecuencia, como resultado de esa formación, se había dado dicha crisis económica.

Se comenzó a debatir sobre la necesidad de que en esos programas hubiera un enfoque de formación más ético de manera que dichos ejecutivos aprendiera a tomar mejores decisiones; decisiones que no sólo les brindara un beneficio económico a su empresa o a ellos mismos, sino también para que aprendieran a tomar decisiones buenas, es decir, que hicieran el bien a la sociedad.

Quizá sea cierto que las escuelas de negocio deberían revisar sus planes de estudio y sus perfiles de egreso. Y seguramente sería muy bueno que tuvieran un enfoque más humano y que generaran más conciencia en temas como la responsabilidad social y ambiental, la ética en la toma de decisiones, el compromiso con la verdad en el manejo de la información, etc. Aspecto que, por cierto, es muy complicado por los criterios de los famosos "rankings" a los que dichas escuelas están suje-

tas y que le dan demasiada importancia, en los que generalmente no se consideran estos criterios “éticos” para ser bien evaluados y obtener así un mejor “ranking”. Por lo tanto, cambiar hacia este enfoque más “humano” no les interesa, a menos, claro está, que a los “rankings” les importara. Sin embargo, aunque los “rankings” cambiaran, y aunque los programas de las escuelas de negocio cambiaran, esto nunca será suficiente para formar gente más “humana”. Y como consideramos que este es el fin que se debe perseguir, resumiremos en los pocos puntos siguientes la investigación llevada a cabo en este trabajo:

1. Para formar gente más “humana” lo que se requiere es *que las personas crezcan en humanidad*, es decir, lo que se está pidiendo a los programas de MBA es que *ayuden a crecer humanamente* a sus estudiantes. Esto, sin duda, es un deseo extraordinario e incluso debería hacerse lo antes posible –decir lo contrario sería ir en contra de la tesis de este trabajo–. Sin embargo, como consecuencia misma del estudio de este trabajo se puede decir que intentar perfeccionar a alguien en un programa de dos años, cuando ingresan en una edad promedio de 28 años es una tarea casi imposible. Es decir, como se ha visto a lo largo de estos 3 capítulos, el perfeccionamiento del hombre no se logra de la noche a la mañana.

2. *El crecimiento empieza desde que se nace y nunca termina*, pero en todos los años que no se crece se deshumaniza, mientras que en todos los que se crezca se humaniza. Es un proceso continuo; en cada acto y en cada momento hay, o bien perfeccionamiento o bien degradación de la naturaleza humana. Para darse cuenta de esto hay que recordar la acción *inmanente* en el hombre y ver que la mayoría de las actividades que realiza son *praxis* y que, por lo tanto, tienen un efecto directo en su crecimiento si son buenas, o en su deterioro si son malas. La adquisición de *virtudes* no puede comenzar a los 28 años, y tampoco se puede adquirir-las en veinticuatro meses; y lo mismo se puede decir de la ética y de entender el fin de la libertad.

3. *Como siempre se pueda aprender, se debe enseñar en cualquier periodo en el que toque*. En efecto, el que el aprendizaje deba comenzar desde el inicio de la existencia, esto no significa que las escuelas de negocios, o cualquier programa universitario, cualquier empresa, o que incluso cualquier acción directiva o educativa, no tenga nada que hacer para formar a la gente, aunque sólo se disponga de dos años o de un sólo día. Ni significa tampoco que ningún hombre mayor de 28 años está incapacitado para crecer, para adquirir virtudes y para alcanzar libremente la felicidad. Sostener esto sería un grave error y sería contrario a todo lo que aquí se ha argumentado. Sería un error, porque se estaría perdiendo de vista, en primer lugar, lo más íntimo y perfecto del hombre: su *persona*. Como la persona es perfección irrestricta, *acto*, siempre puede perfeccionar cualquier *potencia* humana en el tiempo que sea. Esta es la misma razón por la que el peor de los criminales siempre puede salir

adelante y humanizarse. Las conversiones son reales porque el *acto de ser* nunca se pierde en esta vida, siempre permanece; lo que se deshumaniza son las potencias, y éstas siempre pueden perfeccionarse. Por eso, nunca es tarde para comenzar, y el cambio se puede dar en menos tiempo dependiendo de la libertad personal y el empeño en ello. Esta es la razón por la que siempre hay que ver al otro no por su *naturaleza* o por sus manifestaciones, sino como *su ser personal* que es, la novedad absoluta, única e irrepetible que cada quién es.

4. *Lo que simplemente se intenta enfatizar es que cuanto más pronto se llegue, más fácil y más alto será el resultado.* Llegar más pronto significa, necesariamente, tener en cuenta a la *familia*. Si se quiere tener ejecutivos, universitarios, empleados, políticos, empresarios, etc., más éticos, más virtuosos, que velen por el bien común y no por sus intereses particulares, la clave está en la familia. Carlos Llano decía que se ha olvidado que la familia es la forjadora, primera e insustituible, del carácter de los hombres que después habrán de trabajar en una organización, y que es muy difícil que quien no ha sido generoso y virtuoso en un ambiente familiar, pueda serlo en un ambiente de empresa, en donde por sus implicaciones mercantilistas y los distintos intereses encontrados, es mucho más difícil la vivencia de las virtudes.

5. *Los padres son los que muy fácilmente pueden ayudar a que sus hijos crezcan.* De manera que cuando los hijos lleguen a la escuela de negocios, no les hará falta que el programa incluya una asignatura de ética, porque ellos llevarán toda la vida siendo éticos, ni hará falta que les animen a pensar en los demás, porque ellos habrán sido generosos desde pequeños. Así mismo, cuando lleguen a las empresas no será necesario que les exijan cumplir con un código ético o unas normas de conducta, porque ellos lo harán por convicción propia, aun cuando ni siquiera se lo exijan en el trabajo. Alejo Sisón señala que sólo un individuo perteneciente a una familia con valores bien constituidos, puede ser un miembro de ese tipo de empresas a las que se aspiran. Para lograr esto, lo primero que hay que hacer es desarrollar un gran esfuerzo por formar mejor a los padres de familia y enseñarles cómo se debe *ayudar a crecer* a sus hijos.

6. *Lo anterior deja ver que las empresas o los gobiernos que se dedican a destruir a las familias o a impedir el correcto crecimiento de los niños no se dan cuenta que se están autodestruyendo.* Su problema de miopía, al sólo ver como objetivo el crecimiento económico, incremento en las ventas, falsas ideas de calidad de vida, etc., les impide ver a tales acciones les pasará factura el mañana. Las empresas no avanzarán en la formación de su personal mucho más allá de lo que lo han hecho sus antecesores: la familia y las instituciones educativas. De manera que si el fin último de la empresa es ayudar a perfeccionar a la gente, deberán darse cuenta que interviniendo en ayudar a las familias y a las instituciones educativas, ellas serán las más beneficiadas en el futuro. Ramón Ibarra lo indica de manera muy elocuente: “¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar

por un departamento de personal que fuera capaz de formarnos a las personas en cualidades como la sobriedad y la constancia; en la creatividad y la imaginación; en la honestidad y la lealtad; en la laboriosidad y el compañerismo; en la cooperación y la capacidad para trabajar en equipo, etc.? ¿Cuánto estaríamos dispuestos a invertir en esa maravilla? Pues esos departamentos son las familias”¹.

7. Por otra parte, es importante mencionar algo que es fundamental para *ayudar a crecer*, aunque de esto se ha hecho menos referencia a lo largo del trabajo: *el sentido de la vida después de la muerte*. Se ha hablado del perfeccionamiento como fin del hombre; pero prácticamente no se habló de la razón por la que el hombre debe perfeccionarse. Es cierto que se dijo que era para cumplir con su vocación. Sin embargo, no se profundizó en la razón por la que cumplir la vocación personal tiene tanta importancia. Es decir, se hizo referencia de manera directa a un fin muy terrenal, a un ser humano metido en el espacio y el tiempo. Esto es normal porque la educación y dirección de personas son acciones que se realizan en el tiempo y en el espacio. Sin embargo, su razón final no se encuentra en la vida terrena sino en la vida eterna. De manera muy velada se habló de la trascendencia y del sentido de la vida después de la muerte. Sin embargo, es necesario remarcar que no tendría ningún sentido ni crecer ni ayudar a los demás a perfeccionarse si no hubiera una vida después de la muerte. El hecho de que ésta exista y que según los méritos de cada quién –según qué tanto cada quien se haya perfeccionado– así será la recompensa en la vida futura y eterna, marca el sentido de hacer lo necesario en esta vida para conseguir dicha recompensa. Por lo tanto, si en la relación educador-educando y jefe-subordinado no se tiene en cuenta la dimensión religiosa y sobrenatural de la vida, se carecerá de un cimiento que a final de cuentas es el más seguro para construir.

¹ IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No. 54, p. 15.

BIBLIOGRAFÍA

Primaria

- Polo, Leonardo. 1988. *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa / Jesús Arellano* Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1988.
- . 1988. *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1988.
- . 1990. *Hacia un mundo más humano*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1990.
- . 1991. *Quién es el hombre: un espíritu en el mundo*, Madrid, Rialp, 1991.
- . 1993. *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1993.
- . 1995. *Introducción a la filosofía*, Pamplona, EUNSA, 1995.
- . 1997. *El profesor universitario*, Santafé de Bogotá (Colombia), Universidad de La Sabana, 1997.
- . 1997. *Ética: Hacia una versión moderna de temas clásicos*, Madrid, Unión Editorial, 2ª ed. 1997.
- . 1998. *La voluntad y sus actos*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1998.
- . 1999. *La persona humana y su crecimiento*, Introducción de Ricardo Yepes, Pamplona, EUNSA, 2ª ed., 1999.
- . 2006. *Ayudar a crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*, Pamplona, EUNSA, 1ª ed., 2006.
- . 2006. *La esencia humana*. Estudio introductorio y notas de Genara Castillo, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2006.

———. 2012. *Filosofía y economía*, Edición e introducción de Juan Fernando Sellés, Pamplona, EUNSA, 1ª ed. 2012.

Polo, Leonardo y Carlos Llano. 1997. *Antropología de la acción directiva*, Madrid, Unión Editorial, 1997.

Secundaria

Altarejos Masota, Francisco. 1986. *Educación y felicidad*, Pamplona, EUNSA, 2ª ed., 1986.

Altarejos, Francisco. 1996. “Finalidad y libertad en educación”, *Anuario Filosófico*, 29, 333-345.

Altarejos Masota, Francisco y Naval Durán, Concepción. 2011. *Filosofía de la educación*, Pamplona, EUNSA, 3ª ed., 2011.

Alvira, Tomás, 1976. *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?: Ensayo práctico de orientación familiar*, Madrid, Prensa Española, 1976.

Alvira, Rafael, 1990. “¿Qué es el humanismo empresarial?”, *Cuadernos empresa y humanismo*, nº 17.

Barco, José Luis, 2010. “El tiempo propio del crecimiento”, *Studia Poliana*, 12, 129-135.

Collins, James Charles. 2001. *Good to Great: Why some companies make the leap and others don't*, London, Sydney, Auckland, Random House, Business Books, 2001.

Falgueras Salinas, Ignacio, García González, Juan A. y Yepes Stork, Ricardo, 1994. *El pensamiento de Leonardo Polo*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1994.

Fontrodona, Joan. 1999. *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Madrid, Rialp, 1999.

García-González, Juan A. 2003. “La libertad personal y sus encuentros”, *Studia Poliana*, 5, 11-22.

García-Viúdez, Marcos, 1996. “Aportaciones de L. Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, 29, 627-649.

- Gómez-Llera, Germán, y Pin Arboledas, José Ramón. 1994. *Dirigir es educar: el gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Prólogo De Claudio Boada, Madrid, McGraw-Hill, D.L.1993.
- González-Umeres, Luz, 1996. “Ayudar a crecer: Notas sobre la educación en el pensamiento de L. Polo”, *Anuario Filosófico*, 29, 695-708.
- Ibarra, Ramón, 1995. “La familia, un imperativo para la empresa”, *Cuadernos empresa y humanismo*, No. 54.
- Izaguirre, Jesús María y Moros, Enrique, 2007. “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, 9, 103-127.
- Izaguirre, Jesús María y Moros, Enrique, 2007. *La acción educativa según la Antropología Trascendental de Leonardo Polo*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2007.
- Llano, Alejandro y otros. 1992. *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp, 1992.
- Llano, Carlos, y otros 1990. *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Prólogo de Miquel Bastons, Madrid, Rialp, 1990.
- Llano, Carlos. 1990. *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1990.
- . 1991. *El empresario y su acción*, México, McGraw-Hill, cop. 1991.
- . 1996. “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No. 63.
- . 2000. *Análisis de la acción directiva*, México, Limusa, 2000.
- . 2007. *La amistad en la empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, Instituto Panamericano de Alta Administración de Empresa, 1ª ed., 1ª reimp., 2007.
- . 2009. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 1ª ed., 8ª reimp., 2009.

- López González, Rafael. 2007. *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Naucalpan (México), Ediciones Ruz, 1ª ed., 2007.
- Olmo Mengual, Martín (coord.), 2014. *Humanismo empresarial y calidad directiva: XV aniversario del Foro Empresarial de la Región de Murcia, 1999-2014*, Murcia, Fundación Educación y Desarrollo, 1ª ed., D.L. 2014.
- Ors, Alvaro D'. 1979. *Ensayos de teoría política*. Colección Jurídica Universidad de Navarra. Facultad de derecho, nº 74. Pamplona, EUNSA, 1979
- Pérez López, Juan Antonio y Polo, Leonardo, 1991. *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*, Madrid, Rialp, 1ª ed, 1991.
- Piá Tarazona, Salvador, 1999. "La 'Antropología trascendental' de Leonardo Polo", *Studia Poliana*, 1, 101-115.
- Sellés Dauder, Juan Fernando, 1998. *Hábitos y Virtud. I*, Pamplona, Universidad de Navarra, Servicio de Publicaciones, 1998.
- . 1998. *Hábitos y Virtud. II*, Pamplona, Universidad de Navarra, Servicio de Publicaciones, 1998.
- . 1999. *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1999.
- . 2000. *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 2000.
- . 2006. *Antropología para inconformes: Una antropología abierta al futuro*, Madrid, Rialp, 2006.
- . 2007. "Las dualidades de la educación", *Educación y Educadores* 10 (1): 135-160.
- . 2010. *Riesgos actuales de la Universidad: Cómo librarse de ellos*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 1ª ed., 2010.
- . 2013. *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: Familia, universidad y empresa*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 1ª ed. 2013.

Valero y Vicente, Antonio, y Lucas Tomás, José Luis, 1991. *Política de empresa: El gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona, EUNSA, 1991.

Weber, Max, Johannes, Winckelmann and Echavarría, José Medina. 1969. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. Sección de obras de sociología. 2ª en español de la 4ª en alemán, 2ª reimpression ed. México etc., Fondo de Cultura Económica, 1969.