



ISSN: 1699-2849

Registro de propiedad intelectual *safecreative* nº 0910284775023

**PONER AL TRABAJADOR
AL FRENTE Y EN EL CENTRO DE LA EMPRESA.
*Una contribución desde la antropología de L. Polo a
Gary Hamel***

S. C. MARTINO

Introducción

El mundo posterior a la pandemia está presenciando un cambio dramático en la dinámica de poder en el lugar de trabajo. La globalización en declive (por ejemplo, las restricciones comerciales entre EE. UU. y China, el Brexit) y un cambio hacia la 'relocalización', junto con la jubilación de la generación del *baby boom*, desigualdades de ingresos cada vez mayores, vigilancia cibernética intensiva en el lugar de trabajo y, más recientemente, la *Great Resignation* han creado una tormenta perfecta de escasez de talento cada vez más severa y un activismo laboral intensificado (de ahí el movimiento 'anti-trabajo'). Los informes de los medios destacan la frustración reprimida entre los trabajadores por los

entornos 'tóxicos' de trabajo y sus condiciones peligrosas, los salarios bajos y la preocupación por la sostenibilidad de todo lo que no sea empleados. Este cambio histórico, y los problemas de la cadena de suministro asociados a él, subrayan la relevancia de la investigación y de la educación en la gestión. Pero este cambio también destaca las limitaciones actuales de nuestra literatura para proporcionar información y respuestas significativas a los desafíos actuales en el lugar de trabajo que enfrentan por igual los gerentes, los responsables de la formulación de políticas, y los trabajadores.

Un examen de los artículos que aparecen en las principales revistas de nuestro campo da la impresión de que la erudición en gestión se centra en gran medida en los ejecutivos, gerentes y profesionales, y en los temas importantes para ellos: el liderazgo, la eficacia del equipo, el gobierno, la innovación, la facilitación de redes y la identidad organizacional, la resiliencia y la transformación. Muy raro es el artículo que examina la voz colectiva, la disciplina de los empleados y la resolución de disputas, las implicaciones sociales del empleo, el pago de incentivos y los desafíos diarios de muchos 'trabajadores esenciales' para alimentar a sus familias. Además, a pesar del hecho de que la mayoría de la mano de obra mundial todavía está compuesta por campesinos, agricultores de subsistencia y trabajadores migrantes, hasta la fecha los estudios de gestión han ofrecido poca información sobre la naturaleza del trabajo marginado, o cómo las organizaciones e instituciones podrían interactuar mejor con esta mano de obra masiva.

En pocas palabras, los cambios globales en el panorama geopolítico ambiental, demográfico y tecnológico están introduciendo niveles de incertidumbre sin precedentes en los mercados laborales y en las relaciones laborales. Con el mundo esperando respuestas, los académicos de la gestión tienen la responsabilidad de ofrecer nuevos enfoques teóricos y conocimientos basados en la evidencia que puedan permitir a los gerentes, formuladores de políticas y líderes laborales, enfrentar los

desafíos presentados de manera más efectiva y colaborativa. Al 'poner al trabajador al frente y al centro', el tema pide a nuestra comunidad que reequilibre su atención y gire hacia aquellos que se encuentran en el centro mismo de la empresa productiva, es decir, los trabajadores.

Tal reequilibrio nos exige, como comunidad de académicos, ofrecer alguna contribución para abordar preguntas como: ¿Qué estrategias operativas y de empleo se requieren para que las empresas aprovechen de manera más efectiva y sostenible el potencial de su gente? ¿Cómo deben ajustarse los procesos de planificación estratégica para asegurar la debida consideración de la sostenibilidad de los recursos humanos? ¿Cómo están transformando los cambios geopolíticos e institucionales la experiencia del trabajo y cuáles son los microprocesos que impulsan esta transformación? ¿Cuáles son las implicaciones individuales, organizacionales y sociales de las 'presiones' de los empleados y qué pueden hacer las organizaciones para aprovechar el creciente interés de los empleados en participar en dicha actividad? ¿Qué pueden hacer los gobiernos y las organizaciones para facilitar el surgimiento y el éxito del espíritu empresarial entre los trabajadores marginados? ¿Cómo está transformando la naturaleza cambiante del trabajo y el 'anti-trabajo' la voz colectiva y las instituciones a través de las cuales se expresa en todo el mundo? ¿Qué subyace en el surgimiento de nuevas formas de organización de los trabajadores dentro y entre los lugares de trabajo? ¿Cómo está impactando la revolución de la IA en los mercados laborales primarios y secundarios y cambiando la naturaleza del trabajo y el empleo para los trabajadores marginados? ¿Cómo podría el cambio actual en la dinámica de poder en el lugar de trabajo transformar la naturaleza del gobierno organizacional y qué impacto (si lo hay) es probable que tenga en la remuneración de los ejecutivos y la equidad salarial en general? ¿Qué nuevos enfoques metodológicos se necesitan para comprender y abordar los desafíos que enfrentan los cuatro mil millones de campesinos del mundo? ¿Cómo podríamos exponer de manera más efectiva a nuestros

estudiantes a la experiencia de los trabajadores marginados y los factores que subyacen en el anti-trabajo?

La investigación gerencial ha prestado mucha atención a los trabajadores como 'capital humano' o, en otras palabras, al objeto de los esfuerzos de los gerentes, pero se ha prestado mucha menos atención a los trabajadores como sujetos. Resulta llamativo que estos planteamientos se están produciendo en el mundo académico del *management* liderado por la *Organization of Management* (AOM), en concreto, en la convocatoria para la próxima reunión anual de 2023. Desde el nacimiento de las primeras teorías del *management*, con Taylor y Fayol, hasta nuestros días, el eje ha estado puesto en la productividad y la eficiencia (temas vinculados a la acción productiva humana, a la cantidad y la calidad). Pero al llegar a la customización de tales tareas, estas se convierten en reemplazables por robots. Por tanto, hay algunos autores que plantean hoy que este modelo ha de ser replanteado, lo cual es una buena señal, aunque ellos mismos revelan que desconocen qué fundamento filosófico es el que responde a la realidad de la empresa y de sus personas. Este replanteamiento que centra el estudio en el trabajo de la persona humana en la empresa nos conduce a pensar algunas claves de la teoría de la empresa.

Con las directrices de Leonardo Polo, y a la luz de su antropología, cabe encontrar las soluciones, porque su planteamiento llega a cuestiones de fondo de la persona y de la acción humana de un modo sereno y abierto. Sus propuestas pueden dar respuestas a las preguntas sobre la empresa, al trabajo y al sentido humano sobre la dirección y del trabajo del hombre en la empresa. En concreto, su explicación del hombre como 'perfeccionador perfectible' nos revela a la persona como ser libre, así como a los empresarios como forjadores de futuros nuevos¹ que

¹ "La persona se introduce en la acción, y se ocupa de lo que todavía no existe. Sólo los seres personales son determinantes de futuro". POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Eunsa, Pamplona, 2019, 456.

empresarial, emprendan los proyectos que vale la pena emprender. Por esto, nos hemos propuesto ofrecer aquí en síntesis un bagaje de fundamentación antropológica a lo que está planteando Gary Hamel, como académico del *management*. Para esto tendremos en cuenta cuáles son los temas que Polo propone para la formación de base a los profesores universitarios de las carreras de empresariales y a los directivos de empresa.

La disciplina del *management* o gestión de empresas tiene características peculiares, porque busca formar a los alumnos en temas teóricos, pero con un importante énfasis en la *praxis*. Es una disciplina tipo bisagra entre el saber teórico y el práctico. A medida que las tareas repetitivas se automatizan y robotizan dejan claro que enseñar a gestionar no es principalmente gestionar cosas, sino gobernar personas y promocionarlas en su trabajo. Por eso la formación antropológica cobra relevancia. ¿Qué es el hacer humano? La persona y la razón práctica aparecen íntimamente ligadas en esta disciplina, pero estos saberes no están presentes en el *curriculum* de estas carreras ni en sus docentes, herederos de una formación técnica. Sin embargo, el punto es que si esas acciones laborales humanas no están atravesadas de sentido humano, no se logra encajarlas con la persona.

La antropología trascendental o personal que Polo descubre responde a la cuestión de quiénes somos, ofrece una luz decisiva sobre el ser humano, sus potencias susceptibles de perfeccionamiento irrestricto y sobre su ser activo creciente. Con esto se advierte que el sentido de la acción humana debe responder al sentido personal y manifestarlo, a la par que se conjuga con el incremento perfectivo de sus facultades superiores. Seguramente este punto del planteamiento de Polo es una clave para salir de la crisis actual. Debemos mirar de arriba hacia abajo (de dentro hacia afuera), pues si sabemos quiénes somos y, por tanto, lo que tenemos que llegar a ser, se aclara la tarea primordial del quehacer empresarial: "la cuestión del sentido personal es aparentemente trivial; pero de su

respuesta depende que la tarea del profesor universitario y la empresa puedan cumplir plena y verdaderamente su esencia”².

1. La índole del Management

La importancia de repensar la actividad empresarial y la empresa como tal es importante, pues “el *management* moderno ha dado mucho, pero también se ha llevado mucho, y continua haciéndolo. Tal vez haya llegado el momento de renegociar la oferta. Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a controlar los costes con firmeza sin asfixiar la imaginación humana, y a crear organizaciones donde la disciplina y la libertad no se excluyen mutuamente. En este nuevo siglo debemos esforzarnos por trascender las relaciones de intercambio aparentemente inevitables que forman el incómodo legado del *management* moderno”³.

Se suelen trabajar los temas vinculados a lo empresarial de un modo hiperespecializado, y esto va en detrimento de una mirada integral a la organización empresarial. Lo que se puede comprobar al investigar los contenidos de los Programas de Posgrados es que la ciencia hoy avanza en silos o nichos. De hecho, hay muy pocos autores contemporáneos que traten sobre el *management* y la gerencia. Gary Hamel⁴ y Henry Mintzberg, desde otra perspectiva⁵, plantean la misma cuestión referente a la falta de autores que sostengan posiciones que difieren esencialmente de lo que plantearon los clásicos en esta área.

La mirada reductiva impregna lo empresarial porque se piensa en el mejoramiento de productos, innovación en logística y en servicios, sin

² ALTAREJOS, F., “Finalidad y libertad en educación”, en *Anuario Filosófico*, XXIX/2 (1996) 345.

³ HAMEL, G., *El futuro del management*, Paidós, Barcelona, 2008, 25.

⁴ Hasta el 2008 Hamel sostuvo que pasaron 40 años en los que no han habido pensadores que planteen innovaciones para la gestión. Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, ed. cit., 22-30, y 36-37.

⁵ Cfr. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J., *Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico*, Granica, Madrid, 1999.

reparar que realmente lo que hace falta es que haya innovación en la gestión empresarial, porque conlleva un beneficio a mediano y largo plazo. Es más importante pensar en cómo se hacen las cosas, cómo se gestiona la compañía que lo que se vende. En efecto, frente a los retos de las grandes cuestiones –barreras de entradas a la industria que ya no existen, dificultades muy grandes para proteger la propiedad intelectual, ciclos de vida de los productos muy cortos, consumidores que controlan y poseen toda la información, categorías enteras o rubros enteros en crisis–, las herramientas académicas o teóricas para manejar estos problemas son viejas, algunas cuentan ya casi con una centuria⁶.

Al estudiar a los autores más destacados sobre el trabajo directivo⁷ podemos advertir que se suele entender que el progreso sigue en gran parte el influjo de un concepto reductivo de racionalidad, la pragmática, suscrita por el cientificismo positivista⁸. Nuestro empeño pasa por estudiar la conexión que existe entre teoría y práctica⁹, o sea, ciencia pura y ciencia aplicada. Intentaremos abordarlo a través del trabajo directivo, entendiendo que ambas están relacionadas y no se pueden separar. En su original concepción Aristóteles planteaba que la ciencia ha de tener base empírica y estructura formal o deductiva. Ambas habrán de estar bien fundamentadas, ser rigurosas. Para que la conexión pueda hacerse científicamente, conviene utilizar una disciplina que pueda dar cuenta de los fenómenos empíricos como manifestaciones de las acciones humanas. Sobre esto Polo escribe que “los hombres que se centran en la práctica se sorprenden al ver que la gente se mueve por ideas y que esas ideas

⁶ Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, ed. cit., 25-26.

⁷ La selección de autores o escuelas es el resultado de un trabajo previo de búsqueda en los manuales más utilizados en las Licenciaturas de Empresariales.

⁸ Sellés expone que “el método analítico (propio de las ciencias positivas) no es procedente para desentrañar lo humano, ni la persona... (Por eso conviene proceder) sistémicamente, esto es, aunando las diversas facetas de lo humano a fin de explicar el engarce de todas las manifestaciones humanas... (y así) se saca partido del método sistémico para dilucidar la esencia humana”. SELLES, J.F., *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid, 511.

⁹ Cfr. POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XI, Eunsa Pamplona, 1996, 174 ss.

afectan a sus negocios. ¿Qué tienen que hacer las ideas en el mundo de los negocios? Es claro que tienen que ver con él y que lo favorecen o perturban. Es un rasgo de la sociedad occidental”¹⁰.

Se trata de comprender que el directivo “es una persona que sabe descubrir y aprovechar alternativas y, por consiguiente, cambiar. La empresa (se entiende como) un proceso dinámico”¹¹, que es abarcativo de la persona en todas sus manifestaciones. Por eso, nos parece que lo conveniente es que los planteamientos sobre el directivo y sobre el trabajo empresarial sean integrales, reunitivos, esto es, que consideren, primero, el aspecto antropológico, personal; segundo, el familiar¹² como raíz de la ética¹³; tercero, el aspecto ético vinculado al desarrollo de las virtudes en su voluntad; cuarto, el empeño por adquirir hábitos intelectuales; quinto, todos los temas que se vinculan al ordenamiento de los medios, el ambiente de la empresa, los departamentos funcionales, etc. Esto implica dar prioridad a lo más radical, para luego poder anclar la organización en el verdadero dinamismo innovador propio de las personas.

Desde ‘los padres fundadores’ de la teoría del *management* hasta nuestros días¹⁴, los estudiosos se mueven en una perspectiva vinculada con el fenómeno de la organización práctica en la que se entiende al

¹⁰ POLO, L., *La esencia del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXIII, Eunsa, Pamplona, 2015, 51.

¹¹ POLO, L., *Antropología de acción directiva*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Eunsa, Pamplona, 423.

¹² Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXV, Pamplona, Eunsa, 2015, 459.

¹³ Cuando en la empresa no encuadra bien lo familiar tampoco puede encuadrar lo antropológico personal y lo ético humano. Cfr. SELLES, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Madrid, Euiunsa, 2013, 139. Cfr. asimismo: CHINCHILLA, N., *Ser una empresa familiarmente responsable. Lujo o necesidad*. Prentice Hall, Barcelona, 2006. También pueden consultarse online: <http://www.iae.edu.ar/es/Landings/Confye/Guia-flipbook-2016/index.html>

¹⁴ Cfr. para los diferentes autores de *management* desde inicios del siglo XX: Martino, S., (2023), *El Manantial*, capítulo “El aporte antropológico de Leonardo Polo a la teoría de la empresa”, libro de reciente publicación por el X aniversario fallecimiento de Leonardo Polo, (25/02/2022); “Aportes de Polo para superar las perspectivas reductivas del *homo oeconomicus* de la escuela científica de F. Taylor”, en *Revista Empresa y Humanismo*, XXV/1 (2022) 93-110; *El aporte de Leonardo Polo a la universidad y a la teoría de empresa: una antropología para la universidad y el management a la altura de nuestro tiempo*, Editorial Académica Española, España, 2017.

“hombre como un organizador porque es un poseedor”¹⁵, posee medios y organiza plexos mediales¹⁶. El hombre comunica su carácter de poseedor en tenencia práctica de instrumentos a los instrumentos mismos, y así construye un mundo de medios¹⁷. ¿Qué quiere decir que el hombre es un ser técnico? ¿Qué quiere decir que el hombre tiene manos o que es un hablante? Todo esto apunta a que el hombre siempre constituye organizaciones. El hombre ordena siempre, porque nunca hace aisladamente: hace algo con alguna cosa y para otra cosa. Las cosas con que lo hace quedan así vinculadas. El hombre añade al mundo su propia organización. Por eso, la teoría de la sociedad, la teoría de la técnica –y de lo que hoy se llama tecnoestructura–, se basa y se encuentra ya en la noción de posesión corpóreo-práctica: en el nivel primero de la posesión¹⁸. ¿Cuál sería pues la objeción a esto? Que el hombre no es solamente organizador, pues esto lo ubicaría en el ámbito de lo espacial.

2. Gary Hamel y las recientes averiguaciones

En este trabajo queremos poner el foco de atención en un autor que es Gary Hamel¹⁹. Sin omitir mencionar los avances significativos que han realizado Chester Barnard²⁰ y Juan Antonio Pérez López²¹, en Hamel

¹⁵ Cfr. POLO, L., Prólogo a PEREZ LOPEZ, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, 1991, 13–15.

¹⁶ “Ahora bien, por lo mismo que el mundo es del hombre, éste le comunica su tenencia, y así las cosas que hay en el mundo humano remiten unas a otras”. POLO, L., (1989), “Ciencia y Sociedad”, Bogotá, inédito.

¹⁷ La calle para andar o para el automóvil, el semáforo facilita la circulación, etc.

¹⁸ Polo alude a estos temas en el inédito: “Ciencia y sociedad”, Bogotá, 1989.

¹⁹ Profesor de Gerencia Estratégica y Management Internacional en la London Business School. Es CEO de Strategos, una consultora internacional de estrategia. Es, junto con C.K. Prahalad, quien originó el concepto de ‘competencias fundamentales’ (*core competencies*).

²⁰ Cfr. Martino, S., *El aporte de Leonardo Polo a la universidad y a la teoría de empresa*, ed. cit., 340-353

²¹ Cfr. POLO, L., “La figura científica de Juan Antonio Pérez López”, en *Escritos Menores (1991-2000)*, en *Obras Completas*, Serie A, vol., XVI, Eunsa, Pamplona, 2017, 217-221. Cfr. asimismo: <http://www.leonardoPolo.net/revista/mp24.htm> #La figura. Cfr. también: Martino, S. *El aporte de Leonardo Polo a la universidad y a la teoría de empresa*, ed. cit., 416-435.

encontramos claves interesantes para lo que estamos trabajando y sus planteamientos reclaman una antropología que Polo podría otorgar. Ya se ha indicado que buscamos proponer una teoría de la empresa que no esté centrada en la eficiencia y la productividad sino en las personas. Por tanto, la empresa podemos describirla como la reunión organizada de personas, una institución humana (no un medio técnico), establecida en orden a la consecución de un objetivo consistente en la producción y venta de ciertos productos que son obras humanas. Es una actividad mediante la cual se benefician intrínseca y extrínsecamente sus integrantes y, también, sus destinatarios.

Ante cambios tan relevantes que se están dando en la gestión de empresas, Polo indica que "poco a poco se ha venido a dar un nuevo planteamiento que supere el modelo de eficiencia como valor absoluto o supremo. Es el que considera como protagonista de la empresa a la persona humana. Evidentemente, la producción y el beneficio económico son importantes, pero incluyéndolos, lo fundamental en la empresa consiste en las personas humanas. Aquí aparece el tema de la finalidad última de la empresa. ¿Cuál es? La empresa es un conjunto de personas en interacción. Los agentes no son máquinas, son personas; entonces la finalidad de la empresa deberá poner atención a ellas"²².

Hamel irrumpe tras casi cuarenta años en que no surgían estudiosos del *management* que plantearan algo que sea distinto en relación a los ejes que se venían estudiando desde inicios del s. XX, a saber, la productividad y la eficiencia²³. Por eso entendemos que es de mucho interés. Probablemente con un terreno preparado por las últimas teorías que marcaban una vanguardia y una incomodidad frente a los conceptos clásicos, en especial como insuficientes para expresar la realidad de la empresa y de los directivos y trabajadores de las organizaciones, Hamel considera que el planteamiento clásico de la empresa de alguna manera

²² POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., 431.

²³ Cfr. HAMEL, G., *El futuro del management*, ed. cit., 12 y 19.

daba respuesta a la pregunta: ¿cómo lograr que los seres humanos hagan lo mismo todos los días de la misma manera y cada vez con mayor productividad? Que es casi como preguntarse: ¿cómo convertir seres humanos libres y pensantes en algún tipo de robots programables más o menos sofisticados?

Hamel observa que las organizaciones cada vez son menos humanas que los humanos que trabajan en ellas. En algún sentido el autor indica que esto puede considerarse un logro²⁴. Sin embargo, la eficiencia, la disciplina, el cumplimiento, la concentración, sin más, no darán ninguna ventaja competitiva, ningún diferencial ni a la organización ni a las personas que en ella se desempeñan²⁵. Por lo tanto, su planteamiento encara los temas de modo diferente pues indica que la maquinaria del *management* moderno hace que los seres humanos libres, creativos, se ciñan a normas predeterminadas derrochando iniciativa e imaginación humana. Explica que ha aumentado el poder adquisitivo de los consumidores, pero a costa de esclavizar a millones de personas dentro de las organizaciones. Y, por último, señala que si bien la eficacia de las organizaciones ha mejorado, no ha sido así con el desarrollo de organizaciones éticas²⁶.

Estamos en un mundo turbulento, que ofrece grandes retos: categorías de empresas que están en crisis (automotrices, las aerolíneas, etc.), barreras de entrada que son cada vez más bajas, la compleja y difícil protección de la propiedad intelectual, los consumidores que tienen información completa y control de ella, la incesante búsqueda de la transparencia en todas las transacciones, los ciclos de vida de los productos que son cada vez más cortos, las múltiples crisis financieras, una volatilidad que está en aumento, la realidad que se nos presenta cuando reconocemos que las ganancias de hoy no nos garantizan las de

²⁴ Cfr. *Ibid*, 14 y 23.

²⁵ Cfr. *Ibid*, 24.

²⁶ Cfr. *Ibid*, 24.

mañana, etc. Todo esto nos conduce a considerar que las organizaciones actualmente no están concebidas para la realidad que nos toca vivir.

Es pues conveniente comprender que ya no es suficiente hablar de una sociedad del conocimiento si ese conocimiento acaba convirtiéndose en unidades *standard* de conocimiento, o en descripciones de habilidades *standard*. Más que sociedad del conocimiento, parecería más adecuado comenzar a plantearse una sociedad de innovadores, de creativos. La concepción errónea que lleva a pensar que los trabajos rutinarios lo llevan a cabo gente rutinaria, o que los trabajos poco inspiradores se deben a que lo hace gente sin inspiración está mostrando una mirada sobre las personas en la que subyace una concepción reductiva y pragmática. Hamel indica que al hacer del trabajo un *commodity*, estamos haciendo un *commodity* de la gente y olvidamos que son seres humanos con un gran potencial creativo. Por esto, la pregunta es: ¿Cómo aumentar el contenido creativo de cada trabajo liberando capacidad creativa de cada individuo? Si estamos en un punto de la historia en el que hay que replantearse la organización²⁷, si hay que cambiar el modo de entender la innovación, el cambio y, en definitiva, la gestión del *management*, lo que parece es que habrá que innovar agregando valor real.

La hipercompetencia estimula a centrarse en lo que se tiene que ofrecer y cómo se puede lograr que los colaboradores tengan un ambiente tal que les permite dar todo lo que ellos como innovadores pueden dar. Por tanto, la empresa se encuentra frente a nuevos desafíos y requiere una capacidad de adaptación, por lo menos igual a la de las personas que en ella trabajan. El punto es que las personas son adaptables. De hecho la empresa con sus principios clásicos ha ido en contra de las personas, pues

²⁷ En sus últimos dos libros Hamel indica que “todo ha entrado en bajada”: la fricción que siempre buscan los estrategas, la ignorancia de los clientes, los altos costes de transacción, los monopolios de distribución, los altos costos de búsqueda. Los márgenes son cada más pequeños y la carrera está en incorporar innovación en gestión porque es la que conlleva los beneficios reales a la compañía y no innovación en productos, o en servicios o en logística pues esto no es lo que produce los cambios reales ni agrega valor real que logra adelantarse.

ellas buscan tener autonomía, ya que son libres, buscan ser parte de una pequeña comunidad en la que se conozcan y en la que la confianza pueda ser parte de su trabajo; las personas buscan trabajar en algo que les diga que algo podemos cambiar. La pregunta que ahora surge con mayor nitidez y que cambia la planteada para la gestión es: ¿cómo cambiar para que las personas no sean tratadas como máquinas, que sean eficientes y productivas pero sin que las empresas sean menos humanas que los seres humanos que allí desempeñan su trabajo? Si las personas son creativas, innovadoras por naturaleza, hay mucho en las organizaciones que va en contra de esto, e inevitablemente esto ha influido negativamente en las personas. La gente generalmente no está motivada por su trabajo.

Se podría agregar estas cuestiones en la línea de lo que Hamel plantea: ¿Cómo hacemos algo que represente al ser humano? ¿Cómo construyo una compañía en la que confíe la gente? ¿Cómo la construyo de modo que a las personas le apasiona hacer cosas bellas, y bien hechas? Ha habido momentos en que a preguntas en parte similares a estas el foco se puso en el liderazgo, pero Hamel sostiene que eso ha sido 'una distracción', porque se sigue centrando la atención en qué tiene que hacer el directivo para que los demás hagan lo que ellos indican. Sin embargo, los líderes brillantes no son lo común. Si bien se ha de buscar que los líderes sean personas con capacidades, lo que interesa es cómo los líderes se adaptan a sus colaboradores, porque son ellos los que pueden encontrar novedad. Haberse focalizado en el liderazgo ha sido tan distractor como haberse focalizado en el cliente, porque si los empleados buscan hacer cosas bien hechas, bellas y novedosas, aquello es lo bueno para los clientes. Esto es lo que marca la diferencia.

Todo esto, según Hamel, implica abrir la mente, saber qué es lo que cambiar, adaptarse y desarmar los viejos principios de empresa, buscar una estrategia de desarrollo basada en la innovación y revolución de ideas (como capacidades básicas). Son varios los libros que este autor ha

escrito²⁸, en cada uno de los cuales se puede observar un *'in crescendo'* hacia sus últimas propuestas en las que acaba definitivamente cambiando la pregunta sobre la empresa y generando –según nuestro parecer– un punto de inflexión en el pensamiento del *management*. Esto se debe a que no sólo propone un planteamiento inicial, sino que sigue trabajando su propuesta como una severa crítica a la falta de nuevas ideas en las estrategias empresariales que tienden a seguir las normas ya establecidas. A la vez, añade que la escasez de recursos no es excusa para no innovar ni buscar nuevas vías de desarrollo empresarial²⁹.

Principalmente indica que las empresas tienen que asumir los cambios tecnológicos que se producen constantemente. Ahora bien, la adaptación y el mantenimiento de las empresas en el nuevo entorno tecnológico pasa por contar con *'activistas revolucionarios'*, esto es,

²⁸ Cfr. Por ejemplo, HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, Harvard Business School Press, Boston, 1996. Los gerentes de las empresas exitosas están más interesados en crear nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro de su mercado existente. Su objetivo es transformar la industria en la que compiten, no transformar su empresa. Hamel y Prahalad indican cómo lograr su "cuota de oportunidad" estableciendo "objetivos extendidos" (*stretch goals*) y construyendo sus "competencias centrales" (*core competencies*). Las organizaciones líderes están trabajando en crear un nuevo mañana. Aquel que se comprometa a crear este nuevo futuro recibirá grandes recompensas y satisfacciones. La principal aportación es un nuevo concepto de estrategia completamente innovador: "la búsqueda de oportunidades a partir de lo que la empresa sabe, puede y quiere hacer". Se introducen en el mundo empresarial otros conceptos como *Core competences, performance, opportunity gaps*, la necesidad de desaprender para aprender.

²⁹ En su obra *Liderando la revolución* Hamel intenta ayudar a la reflexión a los expertos en dirección y estrategia de empresa acerca de las ventajas que representa el desarrollo tecnológico para el futuro de sus organizaciones. La innovación puede ser vista desde dos ángulos. Por una parte, la mejora y el consiguiente incremento de lo existente; y, por la otra, el dejar de lado lo que una vez funcionó y buscar constantemente lo que funcionará en el futuro. Mientras que el primer método podría ser llamado *'incremental'*, el segundo constituye una revolución. Otro enfoque diferenciador es que no considera a *internet* como un sistema basado en red, sino como un nuevo orden industrial. La influencia de *internet* en la sociedad y en la estrategia empresarial hace que, por ejemplo, los consumidores pueden encontrar todo lo que les interesa adquirir en la *web* y, además, pueden *'customizar'* sus productos. Como los precios en *internet* aparecen en forma como de subasta, los consumidores disponen de información sobre la mejor oferta. Ya no hay límites geográficos. En la red se economizan los tiempos de búsqueda. La *web* está disponible en forma permanente, es posible como organización expandirse y tener usuarios-clientes en todos los lugares del mundo. Como la forma de compra de los usuarios de *internet* es mucho más transparente, se puede pensar en la eliminación de monopolios locales.

responsables de crear ideas innovadoras que vayan siempre más allá de lo establecido. Otra de las cuestiones que aconseja es la conveniencia de no trabajar con expectativas que podrían llamarse 'no razonables': se trata de intentar no caer en conceptos que sean rígidos, sino en priorizar la flexibilidad, con metas que lleguen más allá del negocio concreto, estar abierto a las nuevas ideas y apostar por la más revolucionarias. Es crucial que se comprenda que la innovación proviene de los trabajadores, y por eso es importante que ellos comprendan que la perspectiva de la empresa es el estímulo del talento y el afán por ir más allá.

En su obra *El futuro del management*³⁰ Hamel sostiene que, si bien muchos piensan que el secreto del éxito empresarial depende de la excelencia operativa, de la innovación tecnológica y de los modelos de negocio, la verdad es que estos sólo constituyen una ventaja temporal. Las actuales reglas de la gerencia fueron diseñadas para otra era comercial; el control y la eficiencia ya no bastan en un mundo de negocios que favorece la adaptabilidad y la creatividad. Así pues, es hora de visualizar el futuro de la gerencia y de que participemos activamente en el proceso de inventar las prácticas gerenciales del mañana.

En su último libro, *Lo que ahora importa*³¹, escribe que busca "presentar un anteproyecto para crear organizaciones que estén adaptadas para el futuro y para los seres humanos"³², y que, si bien "hay muchas cosas que importan... los medios de comunicación, los *big data*, los mercados emergentes, la innovación abierta y la sostenibilidad, sin embargo, en un mundo de certezas rotas y confianza socavada, algunas cosas importan más que otras"³³. En este planteamiento inicial nos parece que es oportuno indicar que Hamel percibe este 'desencanto' general.

³⁰ Cfr. HAMEL, G. Y BREEN, B., *El futuro del management*, Harvard Business School Press, Boston, 2007.

³¹ Cfr. HAMEL, G., *Lo que ahora importa*, Deusto, Bilbao, 2012.

³² *Ibid.*, 11.

³³ *Ibid.*, 12.

Lo que precede recuerda lo que Polo describe como 'idea de progreso', así como cierta falta de hondura respecto de la persona humana, la libertad y el trabajo. Polo, ante la posmodernidad que parece presentarnos las esperanzas de progreso debilitadas y quizás como un desplome, sostiene que eso no es la última palabra, y que, además, el diagnóstico de la situación no es completo. El ser humano siempre está abierto a seguir perfeccionándose y creciendo, está llamado a trascender, a dar y darse como persona que es³⁴. Aunque la verdad y la grandeza del ser humano libre y abierto a más a veces podrían parecer 'esquivas', la persona humana ha de salir a la conquista "con un gran esfuerzo pensante, triunfando sobre planteamientos, conquistando aproximaciones a la verdad y encontrando en el camino grandes dificultades"³⁵. Por lo tanto, si bien el desplome posmoderno es un momento en el que la crisis es aguda, con todo, desde aquí podemos rectificar.

Eso es lo que parece encontrarse en Hamel, pues el autor se muestra en una actitud de búsqueda, de esfuerzo, de querer descubrir. Por eso indica que para la innovación estratégica han de surgir nuevas voces de liderazgo³⁶. Conviene siempre estar en actitud de búsqueda de nuevos enfoques y perspectivas. Así plantea cinco cuestiones que pueden orientarnos sobre cómo sigue definiendo su línea de pensamiento, que a su juicio son asuntos fundamentales que determinarán si nuestra organización será próspera o se hundirá en los años venideros. "En mi opinión –declara–, hay cinco cuestiones que destacan por encima de las demás: los valores, la innovación, la adaptabilidad, la pasión y la ideología"³⁷.

1º) *La existencia de valores*. Hamel indica que si bien la economía de libre mercado es la protagonista de la sociedad actual, las empresas para

³⁴ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. X, Eunsa, Pamplona, 2015, 97.

³⁵ *Ibid.*, 41.

³⁶ Cfr. HAMEL, G., *Liderando la revolución*, Plume, New York, 2002.

³⁷ HAMEL, G., *Lo que ahora importa*, ed. cit., 12.

ser organizaciones confiables por la sociedad, deben plantearse un "renacimiento moral"³⁸.

2º) *La búsqueda constante de innovación.* Hamel insiste en que la innovación debe ser parte del ADN de la empresa; esto significa que no se trata de un sector de I+D, ni de parte del trabajo de los trabajadores, sino una actitud constante de búsqueda de nuevas ideas de manera factible³⁹.

3º) *La adaptabilidad a los cambios,* como clave para conseguir el éxito. Hamel añade que las renovaciones estratégicas continuas pueden ayudar a que una organización consiga adaptarse a los cambios y seguir así manteniendo sus parámetros de éxito⁴⁰.

4º) *La pasión por trabajar y crear* es fundamental para que se produzca la innovación y para una empresa tenga voluntad de cambio. No hay que olvidar que la sociedad actual se mueve por las reglas de la economía creativa y esto implica disfrutar de las emociones provocadas en el lugar de trabajo⁴¹.

5º) *La búsqueda de una ideología que supere la gestión basada en el control,* y permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia empresarial⁴².

La búsqueda de una fundamentación antropológica que dé cuenta de estas cuestiones de fondo está presente en la actitud de este autor y de quienes permanecen en esta línea de investigación. De hecho, Hamel defiende la necesidad de construir desde cero un nuevo tipo de organización empresarial que se centre en la nobleza de espíritu, la pasión, la libertad y el protagonismo de cualquier impulso creativo que aparezca en el seno de la empresa. Según su criterio, una organización adaptable, innovadora e inspiradora –las tres principales cualidades de la empresa del futuro– siempre será capaz de ser eficiente en su

³⁸ *Ibid.*, 15-66.

³⁹ *Ibid.*, 67-73.

⁴⁰ *Ibid.*, 119-128.

⁴¹ *Ibid.*, 179-211.

⁴² *Ibid.*, 231-263 y 295-323.

rendimiento, pero esto será la consecuencia de haber puesto a la persona en el centro.

Nos parece que la propuesta antropológica de Polo puede brindar fundamentación neta a muchas de las cuestiones que plantea Hamel, particularmente para sus cinco cuestiones, pues son claves vinculadas a la persona libre y a su actuosidad en las manifestaciones humanas. Por lo tanto, consideramos que a la luz de la antropología de Polo las cuestiones, el diagnóstico y el reto de Hamel pueden lograr solidez y anclaje. No haremos una enumeración exhaustiva de cada tema; lo que sí entendemos como crucial es lograr que las aseveraciones que el autor realiza, y que parecen muy oportunas, tengan sustento firme⁴³. En especial nos referimos al conocimiento de la persona humana. Si bien su conocimiento práctico es relevante, principalmente importa llegar al conocer teórico sobre la persona, porque es superior, amplía la mirada, abre la comprensión⁴⁴. Pues, "como es sabido desde Aristóteles, el conocer superior es el teórico, y si uno no sabe cómo está conformada la intimidad personal humana, difícilmente podrá advertir en la práctica sus diversas dimensiones en cada quién. De aquí que, a quien tiene asignadas bajo su cargo pluralidad de personas, le es recomendable dos aprendizajes referidos a las personas: uno teórico y otro práctico –y ambos referidos a la antropología–, los cuales no se suelen considerar demasiado relevantes en las empresas"⁴⁵.

Sellés explica que el primer aprendizaje "sobre la realidad personal, el teórico, versa sobre el ser personal. Y el segundo aprendizaje personalista, el práctico, consiste en conocer a cada quien en su modo de ser. Las personas humanas que conforman la empresa pueden ser dirigentes o subordinadas. Quien dirige da una orden según su

⁴³ Asunto que entendemos es deseable realizar en el futuro, pero que excede el marco de este trabajo.

⁴⁴ "La teoría es la forma más alta de vida". ARISTOTELES, *Ética a Nicómaco*, l. X, cap. 7 (BK 1178 a 6-7).

⁴⁵ SELLES, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., 128.

personalidad; y quien la obedece, la cumple según la suya. De ahí la importancia de conocer a cada persona y su modo de ser. Como cada persona es distinta, no hay dos modos iguales de mandar y tampoco de obedecer. Cada quien añade su sello personal⁴⁶. Añade una obviedad en la que conviene reparar: que "el ser humano es el elemento más radical que compone una empresa, pero éste no es fijo, sino que puede mejorar irrestrictamente, porque sus facultades superiores (inteligencia y voluntad), que posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales, son susceptibles de crecer irrestrictamente (mediante hábitos intelectuales y virtudes en la voluntad). El hombre puede crecer en tales potencias porque como persona es creciente, un proyecto inconcluso, es decir, todavía no ha llegado a ser la persona que está llamada a ser"⁴⁷. Somos conscientes de que los problemas económicos cada vez son más complejos. Esto reclama que las soluciones "técnico-prácticas sean de gran complejidad, no barnices humanísticos"⁴⁸. Por esta razón conviene tener en cuenta que para buscar soluciones a las actuales complejidades que se están presentando, es "la actividad humana (que) corre a cargo inexorablemente de las organizaciones, de la institución empresarial en que se integran los agentes humanos. Por tanto, no hay más remedio que ocuparse de antropología"⁴⁹.

En la medida en que los problemas se agudizan hay que ir más al fondo, porque sólo así se pueden afrontar. De lo contrario las soluciones son meras cataplasmas⁵⁰. Como afirma Sellés, "no hay nada en este mudo más profundo que la intimidad humana"⁵¹, y es por eso que "es

⁴⁶ *Ibid.*, 128.

⁴⁷ *Ibid.*, 128.

⁴⁸ *Ibid.*, 129.

⁴⁹ En *Antropología de la acción directiva* Polo aclara que "la antropología es una ciencia sin la cual la sociología y la economía pueden dar lugar a conclusiones equivocadas o a una manera de dirigir errónea". Ed. cit., 346.

⁵⁰ Cfr. *Ibid.*, 346.

⁵¹ SELLES, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., 129.

precisamente en ella donde hay que buscar las soluciones”⁵². De hecho las megadisfunciones que encontramos en nuestras sociedades, más que deberse a los adelantos tecnológicos y desarrollos que puedan darse en las ciencias experimentales, se deben principalmente “a que unas y otros no están atravesados de sentido humano”⁵³. La centralidad está en que “la dirección humana no consiste en la mera aplicación de reglas técnicas o métodos fijados... Dirigir es formar a los trabajadores y es aprender de ellos; es saber motivarlos y aceptar sus motivaciones; es actualizar sus potencialidades y aprender de ellas; es saber conducirse éticamente y favorecer el buen comportamiento ético de los demás. Dirigir es, en definitiva, servir con sentido personal para que cada persona distinta se personalice. En efecto, lo mejor es que el servicio sea personal, y que tenga como objetivo a las personas, para que éstas crezcan personalmente”⁵⁴.

Esto tiene como requisito obvio y básico que “el directivo, por ser persona, debe actuar como persona. En otro caso no dirigiría, o lo haría mal y los cambios que la acción humana comporta serían de escaso alcance”⁵⁵. Sellés concluye que “para actuar como tal, (el directivo) debe saber dos temas de largo recorrido: a) Saber quién es él mismo como persona distinta y quiénes son los demás, es decir, ir conociendo progresivamente el propio sentido personal de cada quién. b) Saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa su perfeccionamiento”⁵⁶. En virtud de ambos temas, “el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo”, es decir, comprender que “el hombre no solamente posee de una forma más o menos intensa, sino que... da de sí. El hombre es un ser innovante, de cuya actuación depende algo que, sin ella, no existe de ninguna manera. Es innovante porque

⁵² *Ibid.*, 129.

⁵³ *Ibid.*, 129.

⁵⁴ *Ibid.*, 129.

⁵⁵ POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., 457.

⁵⁶ SELLES, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., 129.

aporta; y no desde el mundo, sino desde sí. El hombre, ante todo, se caracteriza por la intimidad. La intimidad es una de las notas de la persona. Intimidad no es clausura, o cerrazón, sino relación de origen... Lo que procede de la persona no es impersonal sino garantizado como auténtico. Tarea y envío son nociones correlativas con la de la autenticidad"⁵⁷.

3. Dos propuestas polianas sobre las indicaciones hamelianas

Con el bagaje de conocimiento indicado, las cuestiones que Hamel plantea pueden encontrar un asidero firme. A modo de aproximación expondremos, sobre las inquietudes de este autor, dos temas que Polo explica.

a) En primer lugar, que "el hombre libre es el ejecutor capaz de entender la orden de otro hombre libre. El rendimiento que de tal conexión se sigue define ese nivel superior de la razón práctica que constituye el ideal social (o empresarial). Pero entre hombres libres sucede lo siguiente: en la misma medida en que la eficacia de la orden depende de la iniciativa del sujeto receptor, este puede entender (y ejecutar) la orden de una manera que no era la prevista por el que la emitió. En ese mismo momento, la relación se invierte: el que ejecuta la orden de una manera no prevista se convierte ahora en emisor"⁵⁸. Esto otorga a la organización un dinamismo y rectificación continua que son señal de que la empresa va bien, que hay iniciativa y no mera inercia histórica. La libertad se pone en juego y no "se detiene la marcha de la historia por debilidad en la aportación de saber práctico, pues el saber práctico se acrecienta en tanto que la orden no es rígida. La diferencia

⁵⁷ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., 235. Aclara que "persona significa relación de origen o, dicho de otro modo, establece un respecto originario en lo que aporta: un no desasistirlo; algo así como un sello, un refrendo". *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*, 355.

entre lo esperado y lo alcanzado por la ejecución constituye una nueva información y, por tanto, una nueva orden”⁵⁹.

Esta idea básica es la que ha recogido la tradición ética. “De acuerdo con ella, la racionalidad de la práctica consiste en su corregibilidad. La razón teórica no es propiamente corregible, sino demostrativa y necesaria, pero la razón práctica es recta sólo si se corrige. En los libros de filosofía moral tradicional se habla de la recta razón; la recta razón significa siempre, respecto de la práctica, razón corregida. Es constitutivo de la práctica humana errar y aprender del error, de manera que el hombre alcanza un actuar correcto precisamente en forma de corrección; lo correcto es lo corregido; ‘a la primera’ no sale. La idea de una ética enteramente determinada en sus principios, y aplicable deductivamente, es mero racionalismo”⁶⁰.

“Esta dinámica correctora logra mejor el propósito inicial y se descubren nuevos objetivos posibles. De tal modo que si se pretende comprender cómo superar la ideología, que endiosa –entre otras cuestiones– el control, habrá que comprender a fondo lo que significa que la persona es libre. Y desde ahí se puede apelar a la aportación de cada persona, cuestión que se concreta justamente en estas modificaciones que se van realizando y enriqueciendo el objetivo propuesto por las aportaciones ajenas. Más aún, puede suceder que aquello que nos corresponde llevar a cabo no puede ser cumplido, porque no es suficientemente preciso, sabio u oportuno. Polo indica que “la diferencia entre lo que se pretende y lo que se logra no es motivo de desesperanza, porque la razón práctica de ninguna manera es automática, sino intrínsecamente cibernética; sin realimentación no hay recta razón”⁶¹. Para comprender esto volvemos a insistir en cómo aquí también el adecuado planteamiento antropológico nos ubica en el tema. La ética es corregida y

⁵⁹ *Ibid.*, 356.

⁶⁰ Cfr. *Ibid.*, 356.

⁶¹ *Ibid.*, 356.

es crecimiento, y el sentido de la vida humana está en manifestar cada vez mejor a la persona que se es, pues a través de su esencia el ser humano se puede manifestar. Pero como la persona no se agota en su esencia, la identidad ser-esencia no es posible encontrarla en una manifestación. La persona en este sentido trasciende su esencia. Por eso lo relevante, lo trascendental, es trascender la propia esencia. La esencia no da la respuesta a la persona humana, sino sólo nos muestra sus manifestaciones.

“Cada ser humano no es un simple individuo de una especie, sino un ser irreductible a cualquier otro. Por eso también, la persona como agente libre en la historia es el protagonista de la innovación (...). En tanto que se desarrolla, la persona humana se relaciona y contextualiza. Es evidente que el crecimiento humano es incomparable al del animal. Frente a la especialización característica de la vida meramente biológica, el hombre... se muestra como animal no especializado. Incluso las necesidades más elementales del hombre sólo están configuradas en nuestro organismo de una manera general: tenemos que comer, sentimos hambre, pero nuestra naturaleza no nos prescribe ni qué, ni cómo, ni cuándo. Corresponde a la actividad libre determinar esos qué, cómo y cuándo”⁶². De esta manera que podemos entender de qué modo el ser personal no está destinado a la soledad y el aislamiento y, a la vez, que es ‘nuevo’ cada vez, irreductible y libre. Por medio de su crecimiento y aportación creativa el hombre llega a contextualizarse. Por eso Polo dice que “el hombre se comunica con su propia síntesis, pues esa síntesis aúna la naturaleza y la libertad. He aquí la clave del planteamiento propuesto. Lo que está en juego, en un juego de suma positiva, es la persona, el único ser capaz de iniciativa, porque es el único que aporta. La persona es efusiva, da de sí... El ser personal existe en comunidad porque su propio dinamismo reúne, congrega. La

⁶² *Ibid.*, 378-381.

persona abre un ámbito en torno suyo en el que activamente se integra. Este tipo de integración es lo dialógico⁶³.

b) En segundo lugar, con relación a la superación de la lógica del control, hay una explicación de Polo que puede dar luz: "El beneficio o lo que se suele llamar el *valor añadido económico* es la diferencia entre los costos y los precios de venta, entre lo que cuesta producir y lo que se obtiene con lo producido. Evidentemente, el beneficio económico es lo recuperado y pertenece al orden posesivo del hombre. ¿Cuál es el control efusivo del beneficio económico? *El servicio a la sociedad*. Si este controla al beneficio económico, entonces el afán posesivo queda templado, porque no se puede negar que el hombre tenga deseos posesivos"⁶⁴.

Lo primario, lo más importante, es el *servicio*. "No se puede decir que una empresa por el sólo hecho de querer servir esté ya sirviendo; tiene que estar en el ánimo de la gente que trabaja en la empresa que el beneficio sólo se justifica en el servicio, y que éste no estriba sólo en beneficio. El servicio es una actitud efusiva, que tiene una gran influencia en el modo en que se busca y se aprecia el beneficio"⁶⁵. Si una empresa lleva a cabo cosas que le benefician económicamente pero que son perjudiciales socialmente, esa empresa no es viable, no es humana, y no humaniza ni a sus miembros ni a quienes se vinculan con ella; y, por ende, no es sostenible en el tiempo⁶⁶.

Por lo tanto, si percibimos que "adquirir y poseer es algo que se debe controlar. Si se entiende que sólo es sujeto de beneficio una parte

⁶³ *Ibid.* 381.

⁶⁴ *Ibid.*, 416. Y explica que el hombre tiene una tendencia a poseer, pero esta hay que controlarla. Desde el punto de vista del fin, si se enfoca desde el fin posesivo, el fin de lo empresa es el beneficio; desde el punto de vista de la efusividad, el fin es el servicio a la sociedad. Está claro que sin beneficio no se puede servir a la sociedad, igual que si no se satisface no se puede pensar. El beneficio es insuprimible, pero hay que controlarlo. Ni servicio sin beneficio, ni beneficio sin servicio.

⁶⁵ *Ibid.*, 416.

⁶⁶ El ejemplo del negocio del narcotráfico o de la venta de personas es muy claro al respecto: cumplen el fin posesivo, son rentables, pero no cumplen desde el fin de servicio y el bien de la sociedad o bien común.

de la empresa, entonces ya estamos descontrolando, pues es difícil decir que se esté sirviendo a la sociedad⁶⁷. Por lo tanto, es preciso preguntarnos: ¿De qué modo es posible controlar el impulso de posesión? Si lo propio de la persona es lo efusivo, es el dar y darse, parece evidente que apelando a su ser personal es como se puede controlar este impulso de posesión, concretamente, fomentando el afán de crear y de compartir, y “compartir es abrir ámbitos de compatibilidad”⁶⁸. Cuando no se crea y no se comparte no se sirve a la sociedad. Se trata de que cada vez aspiremos a ampliar aquellos productos o bienes que son más compartibles, aquellos que tienen más contenido de saber. Cuando indicamos que conviene fomentar el afán de crear y compartir nos estamos aproximando a la función de gobierno. El afán efusivo, el afán creativo, el afán de inventar, de emprender, de compartir van de la mano vinculados a la función de gobierno de sí y de los demás, según corresponda. Si esto lo tratamos de ver en lo personal, se busca compartir la alegría, y efusivamente comunicamos y nos abrimos al diálogo⁶⁹. ¿Qué sucede con el hacer, las acciones, cómo se controlan? Polo explica que las acciones pueden controlarse “desde las consecuencias... y desde los principios”⁷⁰. ¿Y si buscamos entender cómo controlar desde la perspectiva de la sociedad que aquellos objetivos de las empresas que son particulares logren estar al servicio de ella? Polo aquí nos dice que, si bien desde el punto posesivo, “la aspiración dentro de la empresa... es subir de rango, subir en el orden jerárquico”⁷¹, mejor es lo integración... En suma, servicio a la sociedad, afán de crear y compartir, realización de principios, tener en cuenta los efectos secundarios e integración son el modo de controlar los deseos posesivos, tal como debe ser llevado o cabo por los empresarios⁷². Esto

⁶⁷ *Ibid*, 416.

⁶⁸ *Ibid*, 416.

⁶⁹ Lo que suele suceder es que si hay efusividad y alegría uno no se alegra sólo, lo comparte, lo comunica, se abre al diálogo confiado y sincero.

⁷⁰ *Ibid*, 417.

⁷¹ “El ‘trepar’ supone ir por el lado del rango, y eso es un mal gobierno”. *Ibid*, 417.

⁷² *Ibid*, 417.

ha de ser lo propio de quienes tienen funciones de gobierno, tanto para el gobierno de sí como para el de los demás. La formación que los empresarios que alienta en todos los órdenes (conocimientos, virtudes, etc., es decir, en crecimiento humano y personal), orienta y encauza para que libremente la búsqueda sea hacia aquellos bienes superiores que son los que liberan más, hacen más coexistentes, permiten actuar con mayor conocimiento y sentido y, por tanto, amar más. Con eso, la persona crece, la empresa crece y se desarrolla y la sociedad también.

Si, junto a Hamel, aludimos a los últimos libros de gestión que proponen la reinención del *management* y que buscan romper los 'silos' de los departamentos dentro de la organización y de la organización en relación con el contexto, sus trabajadores y sus clientes, para crear, conectar, etc. podremos incluir a otros autores que sostienen que las ganancias se logran mediante la transición de un enfoque centrado en las cosas a un enfoque centrado en las personas⁷³. ¿Deberíamos sorprendernos de que en el siglo XXI no se tiende a poner el centro de atención en las cosas sino en las personas? Sin duda no, pero a nuestro juicio conviene seguir trabajando sobre el aporte que podría significar un planteamiento antropológico de mayor calado como el de Polo. La altura

⁷³ Cfr. Gulati, R., *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Harvard Business Press, 2010; Birkinshaw, J., *Reinventing Management*, 2010; Hagel, J., Seely, J., Brown J., y Davison, L., *El Poder de la Tirada*, 2010; Hsieh, T., *Entrega de Felicidad*, 2013; Conley, Ch., *Peak*, 2007; Nayar, V., *Empleados Primero, Clientes Segundo*, 2011; Pink D., *Drive*, 2009; Martin, R., *El Diseño de Negocios*, 2009; Aaker, J., y Smith, A., *El Efecto Libélula*, 2010; Bernoff, J., y Schadler, T., *Empowered*, 2010; Li, Ch., *Open Leadership*, 2010; McAfee, A., *Enterprise 2.0*, 2009; Cohn, M., *Successing with Agile*, 2009; Kotter, J., *Buy-In y Un sentido de urgencia*, 2009; Deming, *The Leader's Guide to Radical Management*, 2016. Tanto Gulati como todos los que podamos encontrar en el abanico de los nuevos investigadores sobre el *management* y la innovación caen bajo lo indicado sobre Hamel. Aun así, encontraremos casos que se vuelven a polarizar en algún aspecto y habrá que remarcar la conveniencia de buscar entender los plexos de la complejidad humana, "el hombre es un sistema complejo interrelacionado". En general, estos autores no acaban de dar una respuesta o de plantear una teoría 'nueva' del *management* con una fundamentación neta. Siguen abordando partes y no ahondan en un sustrato antropológico que se presenta en varios casos muy confuso.

de nuestro tiempo presenta una situación que parece propicia para llegar al fondo, concibiendo al hombre como "el perfeccionador perfectible"⁷⁴.

"El criterio principal de la corrección está en la perfectibilidad del hombre. Pues el hombre no es sólo un perfeccionador sino también, por su naturaleza intelectual, un ser perfectible... Esta... es una síntesis, si bien manifiestamente no dialéctica, pues la consideración de los ámbitos organizativos tampoco lo es, y su formulación no obedece a un propósito conciliador como el hegeliano. El hombre es responsable de su doble referencia a la perfección, pues su vida le está encomendada y de ella ha de rendir cuentas. Ni siquiera es preciso esperar, porque en cuanto olvida su responsabilidad la síntesis se rompe"⁷⁵. Ahora bien, "quien trabaja es la persona y todo trabajo implica una aportación, un añadir, un innovar; la persona puede entenderse de este modo, como un ser que aporta, un ser capaz de dar más de sí, de innovar, de dar y añadir. Nada más ajeno a la verdadera concepción de la persona que entenderla como un ser que se limita a mantener un equilibrio homeostático con su medio ambiente"⁷⁶. ¿Qué es lo que describe y caracteriza a la persona? Su efusividad; es capaz de aportar de sí y enriquecer la realidad. Por eso Polo afirma que "el hombre trabaja porque es un ser personal, y la dimensión más profunda del ser personal es la efusividad, el esfuerzo por incrementar la realidad a través del trabajo y de aportar algo más a lo dado. Por ello se violenta la condición humana cuando se trata al trabajador como un simple medio, como un instrumento para el logro de objetivos empresariales según puede derivarse de la concepción de algunos economicistas liberales. Cuando el hombre es considerado como un fin en sí mismo, valioso y

⁷⁴ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., 149. Ahí explicita que: "la presencia constituida no pertenece al mundo, no es una parte suya. Pero lo poseído en presencia puede pasar a la conducta pragmática y a su través configurar la realidad mundana. La aportación medial de la persona humana es, de suyo, perfecta de lo mundano". *Ibid.*

⁷⁵ *Ibid.*, 149.

⁷⁶ POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", en *Escritos Menores* (1991-2000) ed. cit., 20. Cfr. asimismo: <http://www.leonardoPolo.net/revista/mp12.htm#Poder>

digno de suyo, en su trabajo siempre aportará, será un centro de iniciativa y fuente de innovación⁷⁷.

Por lo visto comprobamos que, efectivamente, "la historia de occidente ha sido el proceso, sostenido y creciente, por hacer cada vez más patente el ser personal y su dinámica de libertad e innovación"⁷⁸. A lo largo de lo desarrollado hemos intentado remarcar que el hombre es *a priori*. Por eso, de acuerdo con lo que hemos expuesto acerca del planteamiento de Polo sobre el sentido subjetivo del trabajo⁷⁹, podemos poner el centro de atención en lo personal. Por ende, al sentido subjetivo del trabajo conviene llamarlo personal⁸⁰. El ser humano es aportar, añadir, dar; en consecuencia, la oferta antecede a la demanda, cuestión que entendemos decisiva, importante y casi revolucionaria, porque implica un cambio de óptica del empresario⁸¹, ya que el empresario debe emprender para aportar de un modo nuevo y personal: "El empresario (y cada uno de quienes trabajan en las empresas u organizaciones) son trabajadores en virtud de su carácter personal y no por ser un simple hombre de negocios; y si emprende es porque es persona, porque ve en ello un modo de aportar y no sólo de ganar o de buscar beneficios... Un hombre que trabaja no para aportar sino para otra cosa, en rigor no trabaja como persona"⁸². La libertad personal, íntima y trascendental atraviesa su intimidad y actualiza sus acciones. El hombre es libertad, es *además*, coexistir, es conocimiento y, finalmente, es amor en apertura.

⁷⁷ *Ibid*, 20.

⁷⁸ *Ibid*, 20.

⁷⁹ Esto implica que el sentido personal o subjetivo es el que tiene que prevalecer sobre los demás parámetros objetivos que siguen siendo, sin embargo, componentes ineludibles de todo trabajo remunerado.

⁸⁰ Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", en *Escritos Menores* (1991-2000) ed. cit., 29.

⁸¹ Si la actividad del empresario se ha de ceñir, recortar y encoger a trabajar con una demanda segura y garantida, en verdad su actividad no tiene sentido.

⁸² Cfr. POLO, L., "El hombre en la empresa: trabajo y retribución", en *Escritos Menores* (1991-2000) ed. cit., 30.

Conclusiones

Se han expuesto algunas claves de Polo sobre la empresa que aporten sustento antropológico a las averiguaciones de Hamel y su equipo. La empresa como lugar de esperanza para el crecimiento de la persona humana pasa a ser una cuestión central para superar la crisis actual de nuestra sociedad. Hay personas que pueden plantearse empresas que se diferencian de las demás, que son adaptativas, que funcionan a la medida de las personas y que, por tanto, son libres, innovadoras, éticas, crecientes, integradas en servicio a la sociedad. A medida que se humanizan y personalizan las personas que en ellas trabajan esas empresas se desarrollan de forma genuina. Si los académicos del *management* logran incorporar estos fundamentos antropológicos, puede ser posible un cambio desde lo que se brinda en la universidad, siendo esta un agente de cambio social. La persona está en el centro de las empresas como la que innova, la que aporta.

El intento es lograr alcanzar el verdadero saber empresarial, el del sentido personal de la actividad libre de cada quien ante la totalidad de lo real, implica un conocimiento global, sin fragmentaciones, una visión integral que motive al hombre a involucrarse en su aprendizaje y crecimiento para 'ser más, haciendo'. Si la formación que se recibe es restringida, reductiva, dificulta que cada quien, desde el lugar que ocupa, sea un ser íntegro, atento a las problemáticas sociales y capacitado para actuar con resolución, un ciudadano que logre ser un transformador positivo de la sociedad. Los futuros empresarios serán los actores claves en la empresa; como 'directivos', buscarán que se desarrolle la empresa de forma genuina a medida que se humanizan y personalizan quienes en ellas trabajan. Y la empresa será una de las tres claves del cambio de la sociedad actual.