



Universidad
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

INSTITUTO DE EMPRESA Y HUMANISMO

DOCTORADO EN GOBIERNO Y CULTURA DE
LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

“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. ENRIQUE MOROS CLARAMUNT

PAMPLONA

2022

“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. ENRIQUE MOROS CLARAMUNT

Pamplona 2022

ÍNDICE

Introducción.....	5
1. Antropología de la acción educativa y directiva.....	21
1.1. Acción educativa y directiva.....	22
1.1.1. Acción humana	22
1.1.2. Mandar y obedecer.....	27
1.1.3. Prudencia.....	32
1.1.4. Fin y medios.....	36
1.2. Antropología.....	37
1.2.1. Esencia humana.....	46
1.2.2. Acto de ser personal.....	49
1.2.3. Engarce entre vida añadida y vida personal.....	55
1.2.4. Ayudar a crecer.....	60
2. Ayudar a Crecer.....	65
2.1. Ayudar.....	67
2.1.1. Precariedad.....	70
2.1.2. Veracidad.....	71
2.1.3. Confianza.....	74
2.1.4. Amistad.....	76
2.2. Crecer.....	79
2.2.1. Técnica.....	81
2.2.2. Conocimiento.....	84
2.2.3. Virtud.....	85
2.2.4. Ética.....	88
2.2.5. Vocación.....	90
2.2.6. Libertad.....	94
3. Teorías de dirección y educación: ¿Ayudan a crecer?.....	98
3.1. Teorías directivas.....	106
3.2. Teorías educativas.....	112
4. Características del director y educador que ayudan a crecer.....	122
4.1. Autoridad.....	124
4.1.1. Saber y formación continua.....	129
4.1.2. Bilateralidad.....	131
4.1.3. Ejemplaridad.....	135
4.1.4. Humildad.....	139
4.2. Liderazgo.....	143
4.3. Equipo.....	146
4.3.1. Colegialidad.....	150
4.3.2. Sucesores.....	160
4.4. Comunicación.....	163
4.4.1. Comunicación objetiva.....	164
4.4.2. Comunicación subjetiva.....	171
4.4.3. Comunicación no verbal.....	173
4.5. Fracaso.....	175
4.6. Creatividad e innovación.....	179
4.7. Inteligencia emocional.....	184
4.8. Ética.....	189

Conclusiones.....	195
Bibliografía.....	204

INTRODUCCIÓN

¿Cuál debería ser la finalidad de un educador? ¿Cuál debería ser la finalidad de un director? ¿Tienen algo en común educar y dirigir? ¿Cuando alguien realiza una acción educativa, busca prioridades similares o fines parecidos a aquellos que se buscan cuando se ejerce la acción de dirigir? ¿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? ¿Tiene alguna relevancia saber de antropología para ejercer la educación y la dirección de personas? ¿Cualquier corriente antropológica es indistinta para llegar a las mismas conclusiones?

Es conveniente que cuando se realiza cualquier tipo de actividad se sepa el objetivo que se desea lograr y que se trabaje con intencionalidad para alcanzarlo. Trabajar sin un rumbo, usando estrategias de forma aleatoria y con múltiples objetivos es muy distinto a hacerlo con la claridad del rumbo que se quiere, poniendo los medios necesarios para lograrlo y enfocándolos a un objetivo central y prioritario. Por tal motivo, es muy importante que quien educa o quien dirige personas sepa la razón de ser de su trabajo, que tenga claridad de la jerarquía de objetivos que pueda tener y que, con intencionalidad, ponga los medios necesarios para conseguir alcanzar el fin que se descubra como prioritario.

En general, a todas las personas que trabajan se les exige que cumplan con una gran cantidad de metas y objetivos. Muchas veces estos objetivos se encuentran desglosados en tareas y actividades concretas. De manera que, las personas se enfocan en cumplir estas tareas que, a su vez, las llevarán a cumplir los esperados objetivos. Sin embargo, es frecuente que, aunque la gente conoce bien esas tareas y esos objetivos, en el fondo no conoce la finalidad de todo. Es decir, el logro de esas tareas y el logro de esos objetivos no necesariamente dan respuesta a la razón de ser de su trabajo. Este desconocimiento puede llevar a que las personas se desanimen por no encontrarle sentido a su trabajo. Conocer y entender los fines superiores es lo que hace que la gente se ilusione, es lo que le da sentido al trabajo. Tener claro el fin más alto al que se quiere llegar es necesario para poder así establecer objetivos y tareas de menor nivel jerárquico que, a su vez, sirvan de medios para alcanzar dicho fin. Algunos psicólogos le llaman a esta jerarquía «interés principal» y sugieren que las metas concretas deben estar subordinadas a otras menos concretas y a su vez estas a otras hasta alcanzar tal grado de abstracción que se vuelva una meta el fin y no el medio. Las metas concretas son metas que sirven como medios para alcanzar unos fines. De forma que todo abone a conseguir una meta en una jerarquía mayor que será a su vez más abstracta, más

general y más importante¹. Si esto no se tiene claro, se puede pensar que llegar temprano, contestar mails, calificar exámenes, entregar un reporte, etc. es la finalidad del trabajo. Un profesor podría pensar que su fin es enseñar una asignatura o un papá podría pensar que su fin es que sus hijos no sean groseros. Quien dirige personas podría pensar que su objetivo es tener más clientes, mejorar la calidad en la línea de producción, disminuir la rotación de personal o conseguir una reducción de costos. En ambos casos se estaría cumpliendo con buenos objetivos, pero se estaría quedando dicha labor educativa y directiva en un nivel muy bajo. Es decir, cuando se educa o se dirige se puede lograr mucho más que evitar que la gente sea grosera o que se consigan más clientes. Esto hará que la gente se pierda en su quehacer y que confundan que el fin es cumplir correctamente con estas tareas ordinarias. Los objetivos de nivel medio y bajo son medios. Son objetivos que pueden cambiar, que son flexibles, que no son indispensables, que se pueden intercambiar por otros. En cambio, los objetivos o fines superiores son ambiciosos, suelen ser más abstractos (mientras más concreto sea un objetivo más será un objetivo de nivel medio o bajo) y son la gran brújula que dirige el actuar de las personas, la que hace que no se pierda el rumbo.

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 es lo que le sucede a la mayoría de las personas cuando se les pregunta el “para qué” de sus vidas². Esta reflexión se puede extrapolar al ámbito de la dirección y argumentar que probablemente la mayoría de las personas que ejercen un cargo directivo, no saben explicar con exactitud la finalidad de su labor a pesar de que sepan hacer correctamente su trabajo. De manera que, el poder aportar algunas ideas sobre el fin de ambas acciones y poder ayudar a los educadores y directores sobre la razón de ser de su trabajo, es una parte central de lo que esta tesis busca.

El objetivo de este trabajo es argumentar que el fin, el objetivo superior, de quien educa y de quien dirige puede ser igual para ambas acciones y que conviene que sea *ayudar a crecer* a aquellos a quienes se educa o a aquellos a quienes se dirige. Llegar a la conclusión de que lo que tienen en común educar y dirigir no es lo accidental sino lo esencial, es decir, que el fin último de ambas debería ser el mismo, parece una conclusión interesante —curiosa al menos— debido a que generalmente se entiende que estas dos acciones como trabajos muy distintos. Al grado, incluso, de que generalmente se piensa que la educación es un trabajo más filantrópico mientras que la dirección es un trabajo más lucrativo. 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

¹ Cfr. DUCKWORTH, A., *Grit*, Madrid, Urano, 2016, pp. 93 y 94

² Cfr. ALTAREJOS F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 16.

en cuanto a la actividad misma, sino que también lo son en cuanto al espacio físico donde se ejercen. La dirección suele tener una connotación jerárquica, 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”³. No parece, al menos de entrada, que tenga nada en común educar a un hijo y sacar adelante una empresa que cotiza en distintos mercados bursátiles del mundo. Es más, prueba fiel de eso es que cada vez que uno de estos directivos está por atravesar la puerta de su casa, al haber terminado su jornada laboral, seguramente intenta hacer caso a las recomendaciones habituales de “dejar a un lado el trabajo” para no llevar los problemas del trabajo a la casa. Y efectivamente, dicha recomendación es extraordinaria, pero el hecho de no llevar los problemas del trabajo a la casa no significa que, una vez que atraviere esa puerta, deba modificar su finalidad profesional a la hora de ejercer su paternidad.

Puede parecer extraño pensar que la finalidad de un padre o una madre de familia cuando educa a sus hijos sea la misma que la que puede tener el director de una transnacional con sus empleados. O que la finalidad de un profesor con sus alumnos es idéntica a la finalidad que busca el presidente de un país con su gente. Esta conclusión, sin embargo, puede ser muy práctica para algunos, ya que si, alguien es padre de familia y director de una empresa, o es profesor y padre de familia, o profesor y director de una institución educativa, o director de una empresa, profesor de alguna asignatura en la universidad y además es padre de familia, en todos esos casos sabrá que debe buscar lo mismo en todas sus actividades. Es decir, no tendrá el conflicto de pensar que para cada trabajo tiene que buscar objetivos distintos. No tendrá que vivir como si necesitara de personalidades múltiples para desempeñar cada trabajo. Sino que entenderá que, aunque los contextos sean distintos, aunque los medios puedan ser distintos y aunque las circunstancias sean distintas, la finalidad será la misma y eso le puede dar mayor energía y enfoque para desempeñar de mejor forma sus diversas actividades. Descubrir que estas dos actividades comparten el mismo fin puede ser de ayuda para realizar dichas labores con mayor contundencia y eficiencia. Ya que el cambio de una actividad a otra no implica un completo “reseteo” mental. De manera que, es muy probable que todas las personas que tienen hijos y que desarrollan un trabajo directivo se sientan identificados con este

³ VALERO Y LUCAS, A., *Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona, Eunsa, 2011 p. 141.

tema. Les puede parecer útil darse cuenta de que sus dos tareas más importantes como lo es educar a sus hijos y ejercer su labor profesional tengan tanto en común.

Es importante aclarar que, aunque el fin es el mismo para ambas acciones, cada acción cuenta con una infinidad de medios distintos, de reglas del juego diversas y de una literatura e investigación abundantísima que enseña las mejores prácticas para ejercer con éxito cada una de estas acciones. Es decir, a fin de cuentas, se requiere de un estudio profundo y un *expertise* muy particular cuando una persona educa a sus hijos, cuando da clases a sus alumnos, cuando toma decisiones en la empresa, cuando lidera un equipo de trabajo, o cuando gobierna un país. Esta tesis sugiere que en todos los casos se buscará el mismo fin, pero también es necesario apuntar que cada acción contará con sus muy distintas particularidades y formas de ejercer óptimamente dicha labor. En ese sentido, esta tesis no pretende abordar las particularidades de estos dos ámbitos (educación y dirección); ni de proponer nuevos modelos, metodologías o estrategias de mejora para dichos ámbitos. Es decir, esta tesis sólo se enfoca en argumentar que el fin de ambos tipos de acciones son iguales y ofrecer recomendaciones sobre cómo se puede alcanzar de mejor forma dicho fin aún en ámbitos tan distintos. Cuando se tiene claro el fin superior es conveniente alinear los objetivos secundarios a dicho fin, de manera que todo vaya encaminado a conseguir lo que se busca. Así, por ejemplo, un profesor que tiene como fin conseguir un alto nivel académico en sus alumnos hará que dicho nivel académico esté alineado al crecimiento de la persona de cada alumno. De forma que no será un mejor nivel académico sin más, ni que se mejorará el nivel académico sin importar las implicaciones que esto conlleve. Sino que la mejora académica, que es fundamental en un colegio, siempre estará al servicio del crecimiento de los alumnos. En el caso de una empresa, por ejemplo, el director deberá conseguir que el negocio tenga más clientes. Sin embargo, al tener claro el fin superior, hará lo posible para que la obtención de más clientes no se cumpla a expensas de tratar mal a la gente, de tomar decisiones poco éticas, o de generar políticas que vayan en contra del crecimiento de la gente. Al contrario, buscará que la mejora en la rentabilidad ayude a tener mejores condiciones para poder ayudar de mejor forma a las personas.

También se debe aclarar que el hecho de que en este trabajo interdisciplinar entre ambas acciones —educar y dirigir— se pueda concluir que comparten un mismo fin, no significa necesariamente que toda actividad que se relacione con personas debe tener como fin ayudar a crecer. Es decir, el médico, el policía o el abogado, entre otras, a pesar de ser trabajos relacionados con personas, su finalidad no necesariamente es ayudar a crecer a los demás. Cada profesión puede tener finalidades distintas y pensar sobre ello no es materia de este trabajo. Sin embargo, lo que aquí se quiere decir (sin por eso excluir a otras acciones humanas que también podrían compartir esta finalidad) es que la acción de dirigir personas y la acción de educar personas sí comparten un mismo fin y el de ambas es ayudar a

crecer. Así mismo, este trabajo no pretende reducir, simplificar ni mucho menos limitar *el juego*, las posibilidades infinitas de *jugar* y con ello crecer en libertad en la manera en que se puede educar y dirigir. El hecho de que el fin sea igual, no significa que la actividad en sí sea igual ni que la forma de ejercerlas deba ser igual para todos. Al contrario, es evidente que, por un lado, las metodologías, las prácticas, las normativas, etc. en una institución educativa son muy distintas a las que se utilizan en una empresa. Por otro, que incluso entre una escuela y otra o entre una empresa y otra hay muchas diferencias. Y, más aún, es prioritario respetar y promover el hecho de que, entre un papá y otro, entre un profesor y otro, o entre un director y otro existen formas únicas y distintas de ejercer la educación y la dirección. Si la persona humana es única e irrepetible, su forma de educar y dirigir será también así. Sin embargo, el hecho de que exista un infinito número de formas y estilos, no significa que no pueda existir un mismo puerto al que se desee llegar.

Hablar de educación y de dirección es hablar de una acción fundamentalmente humana y, por tanto, se hace indispensable hablar de personas, de lo que las personas son y están llamadas a ser. De tal manera que, si se empieza a hablar de cualquiera de estas dos acciones sin comenzar con una base antropológica sólida, sería empezar por las ramas, sería empezar a discutir sin un fundamento que unifique los posibles desarrollos y, por lo tanto, estas páginas podrían convertirse en una aportación relativista y subjetivista. Es decir, por un lado, sin un fundamento antropológico, si no se plantea primero lo que es radicalmente la persona humana, toda postura educativa o directiva —de cómo se debe educar o dirigir a las personas— se convertiría en igual de válida o inválida, correcta o incorrecta. Y, por otro lado, si cualquier postura de lo que es la persona humana y su fin fuera igual de cierto, entonces cualquier corriente, tendencia, modelo o programa directivo y educativo sería igual de veraz. De manera que daría igual una postura o su contraria. Igualmente, intentar encontrar la relación de dos acciones humanas tan universales como *educar* y *dirigir* en autores cuyos enfoques antropológicos fueran distintos, terminaría en una investigación muy inconsistente y hasta contradictoria, sin posibilidad adecuada para discernir entre ellas. Por tal motivo, en esta tesis se busca realizar un trabajo interdisciplinario entre estas dos acciones humanas con una misma idea del hombre y cuyo resultado pueda considerarse sólido y congruente.

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”⁴. 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” y en función de dichas conclusiones se toman unas u otras decisiones. El problema radica, —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”⁵.

En el caso de la actividad educativa, ya sea de un padre de familia o de un educador, lo primero que afectará a 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 transmitirle ninguna costumbre familiar, de no obligarlo a comer cierto tipo de comida, o de no estar en un colegio 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 de empresas sucede algo semejante. 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 orientado a realizar todo lo posible para que el trabajador produzca más con menos, y así 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”⁶. Esto pone de manifiesto la importancia

⁴ 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.

⁵ POLO, L., *El profesor universitario*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 1997, p. 59

⁶ ALTAREJOS, F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2004, p. 24

de tener un sólido concepto antropológico antes de emprender cualquier proyecto humano. El 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 ofrece sobre lo que debe ser la acción educativa y la acción directiva 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.

Se educa y se dirige a personas. No se educa ni se dirige a nada ni a nadie más que no sean personas humanas. Al ser humano se le puede conocer desde muchas ciencias (antropología filosófica, historia, psicología, biología, etc.) y todas aportan enfoques o aspectos muy importantes para el conocimiento del hombre. Sin embargo, la antropología filosófica es una ciencia que alcanza niveles cognoscitivos del hombre más altos que la mayoría de las otras disciplinas⁷. Por tal motivo, parece importante que quien educa y dirige personas tenga el conocimiento más profundo de ellas para que pueda desempeñar de mejor forma y con mayor visión su trabajo. Es importantísimo tener una base sólida, un eje rector con principios sólidos sobre los cuales se pueda construir o generar conclusiones sobre el ser humano. Ese eje rector debe ser la antropología filosófica porque, como ya se ha dicho, es la ciencia que mayor conocimiento aporta sobre el ser humano. Sin embargo, se sabe que no todas las corrientes antropológicas dicen lo mismo, no todas profundizan igual, no todas tienen la misma idea de quién es la persona humana ni cuáles son sus fines y no todas están igual de sustentadas en principios profundos y verdaderos. De tal forma que elegir a Polo y su *antropología trascendental* como referencia para hablar de temas humanos ofrece un sólido pilar, un horizonte de mayor alcance y un conocimiento más profundo del ser humano sobre el que se pueden construir nuevos argumentos sin temor a terminar perdido, desorientado, con un alcance muy superficial o con un error de reducción de la persona humana.

Como la base antropológica a partir de la cual se desarrolla esta tesis es con la propuesta por Leonardo Polo, se hace necesario hablar de una *antropología trascendental*. Sin embargo, aunque de fondo siempre estará esa importancia de la persona humana y sus crecimientos irrestrictos de cara a Dios, no se hará constantemente mención de ello. Se hablará un poco sobre esto en los primeros dos capítulos, pero prácticamente todo el tiempo se estará haciendo referencia de la persona humana desde la sindéresis hacia abajo. Es decir, sobre la esencia de la persona humana y su crecimiento. Aclarar esto es importante, porque quien educa y dirige, y tiene como finalidad ayudar a los demás a crecer, debe tener claro el fin último, lo que la persona humana está llamada a ser, debe tener esos horizontes

⁷ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 638

trascendentales de la persona. Sin embargo, su actuar profesional se queda, principalmente, en niveles inferiores, a nivel de la esencia humana. Para ayudar a que los trascendentales de la persona crezcan de cara a su Creador, se requiere de una intimidad personal que quizá solo la verdadera amistad puede lograr. Y sería muy pretencioso pensar que quien educa y dirige conseguirá llegar a ese grado de amistad e intimidad con toda la gente a la que dirige o educa. Eso, sin embargo, no significa que quien educa y dirige debe crecer en amistad con la gente y que sólo en la medida en que sea mejor amigo podrá ayudar más.

También se hará más referencia de la *esencia* porque a nivel de la *persona* quien ayuda es Dios. En la tierra se puede ayudar más a nivel de la esencia y evidentemente mientras más se crezca en esencia, más posibilidades hay de crecer en la vida personal. “El sentido de la *vida personal* es más difícil de alcanzar que los precedentes, porque nuestro *ser* ni está a nuestra disposición (como lo corporal), ni su sentido se lo otorgamos nosotros (como a nuestras facultades superiores e inferiores), sino que nos viene ofrecido como proyecto”⁸. De manera que lo que una persona puede lograr en el crecimiento de la persona es muy poco comparado con lo que Dios puede ayudar. “Si ese sentido completo se puede lograr, es claro que no parece estar enteramente en nuestras manos conseguirlo. Por tanto, ¿no será sensato pedir ayuda a quien lo pueda otorgar?, ¿y ese quién no será acaso Dios? Según esto, si queremos saber nuestra *verdad* completa, aceptaremos libre y definitivamente que Dios nos ilumine de modo colmado.”⁹

En cuanto a sus aspectos formales, esta tesis busca varios objetivos. a) Hacer hincapié en que es fundamental que las personas que ejercen alguna de estas acciones —educar o dirigir—, al ser acciones completamente humanas, tengan una idea clara y firme de lo que es la persona humana. b) Argumentar que la antropología de Polo es de gran relevancia para usarla como base en cualquier discusión que implique al ser humano. c) Comprobar que no toda corriente, postura, programa, modelo o tendencia que hable de dirigir personas o de educación tiene la misma base antropológica. Es decir, no todas tienen el mismo punto de partida porque cada una puede tener una particular forma de interpretar a la persona humana. Y, comprender esto, es necesario para poder hacer un juicio crítico más acertado de cada una de ellas. d) Demostrar que, con base en el pensamiento de Polo, se puede concluir que la finalidad la educación y la dirección debería ser ayudar a crecer al otro. f) Proponer una serie de características que debería desarrollar el director y el educador para estar en mejores condiciones de ayudar a los demás a crecer.

⁸ *Ibid.*, p. 48

⁹ *Ibid.*, p. 49

La tesis se desarrollará 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”¹⁰. Así mismo, la investigación será acotada al planteamiento antropológico de Leonardo Polo. Es decir, la antropología trascendental, descubierta por Polo será la guía mediante la cual se apoye la idea de *ayudar a crecer*. Dicho de otra forma, el tipo y razón de *ayuda* y de *crecimiento* se basa en la forma en la que la *persona* humana, el *ser personal* está llamado a crecer. 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—. Y en cuanto al concepto de acción directiva se usará indistintamente del tipo de institución —pública o privada— y el tipo de cargo que se ejerza —siempre y cuando haya una acción de mando hacia otros—.

El Instituto Empresa y Humanismo en su programa de “Gobierno y Cultura de las Organizaciones” tiene por objetivo ayudar a la formación de personas en el arte del buen gobierno a través de un sistema interdisciplinario. Lo que se busca es que la formación de sus alumnos sea profunda en términos humanos y filosóficos¹¹. Es por esta razón, que el tipo investigación y de bibliografía que se utilizó en esta tesis buscaba ese sentido interdisciplinar y filosófico. Por tal razón, el primer objetivo era tener una base bibliográfica que garantizara una reconocida y profunda propuesta filosófica y antropológica que le diera solidez argumentativa a la tesis. El segundo objetivo era tener una propuesta bibliográfica que conjuntara aspectos educativos y directivos para lograr dicha interdisciplinariedad.

Con respecto al primer objetivo se eligió, como bibliografía primaria, la obra de Polo. Especialmente se usaron las obras de Polo que tuvieran una relación directa con el tema de la tesis.

¹⁰ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Madrid, Eunsa, 2013, p. 289.

¹¹ “Las personas que aspiran a tener responsabilidades directivas en las diferentes instituciones de la sociedad acuden casi sin excepción, a programas que imparten formación en técnicas organizativas y directivas. Y nosotros lo hacemos con un planteamiento profundamente humanístico e interdisciplinar, junto con una base científica y filosófica sólida” Página web del Instituto Empresa y Humanismo: www.unav.edu/web/programa-de-doctorado-en-gobierno-y-cultura-de-las-organizaciones/home

Por tal motivo, hubo parte de su obra que no fue considerada. Es decir, al ser una investigación con base filosófica, pero no meramente filosófica y con relación a la educación y a la dirección, se descartó aquella bibliografía que no estuviera directamente relacionada con esta tesis o aquella que, por su profundidad, saliera de los alcances de dicha tesis. Como complemento fundamental de este aspecto filosófico y antropológico se consideraron algunas obras de Juan Fernando Sellés. Se eligió a Sellés no sólo por su profundo conocimiento en el pensamiento de Leonardo Polo y su gran aporte intelectual en tantos temas. Se eligió, también, por su gran capacidad para hacer fácil lo difícil. De manera que, sus aportes, no sólo garantizaban un completo apego al pensamiento de Polo y un aporte intelectual valiosísimo, sino que, además, lograba transmitirlos de forma asequible.

Con respecto al segundo objetivo, un autor que se consideró de forma importante fue a Carlos Llano por dos motivos. El primero fue que en México tiene un gran prestigio en el mundo educativo y empresarial debido a que fue fundador de la Universidad Panamericana y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). El IPADE es considerada la mejor escuela de negocios del país y una gran cantidad de directivos se forman con sus programas. Por lo tanto, se buscaba que la tesis tuviera un diálogo cercano con muchas personas que en México valoran y reconocen el aporte intelectual de Llano. El segundo motivo fue que Carlos Llano tenía una gran formación en temas de dirección, de educación, de antropología y de filosofía. Por lo tanto, debido a su prestigio y a su impacto intelectual en México, a su sólida formación académica, y a su aporte interdisciplinario —en filosofía, educación y dirección—, se vio conveniente considerarlo como base importante para esta tesis.

En cuanto al resto de la bibliografía se podrá ver que, por un lado, que hay bibliografía académica con respecto a la tesis. Pero por otro, habrá bibliografía de estilo más divulgativa sobre los temas que contempla la tesis. Se buscó que este tipo de bibliografía, aunque tuviera un carácter más divulgativo, sus autores fueran reconocidos en sus campos de conocimiento. El interés por utilizar este tipo de bibliografía se basa en el deseo de hacer una tesis que fuera muy cercana a la realidad de las personas que se dedican a educar y dirigir. Es decir, se consideró que era conveniente utilizar bibliografía reciente, frecuentemente usada por directivos y educadores y que pudiera lograr un diálogo asequible, conocido y práctico para quien la leyera.

La tesis se encuentra organizada en cuatro capítulos. El orden de los capítulos está pensado para ir resolviendo el siguiente recorrido intelectual: 1) Establecer la base antropológica de Polo para poder justificar que la finalidad de la educación y la dirección es ayudar a crecer. 2) Explicar qué significa ayudar a crecer. Es decir, cómo es la ayuda que se debe ofrecer y cuál es el tipo de crecimiento que debe tener el ser humano. 3)

Ayudar con criterios generales para evaluar y analizar distintas teorías educativas y directivas en función de su contribución al crecimiento de los demás. 4) Sugerir una lista de características que se ven convenientes que tenga quien educa y dirige.

En el *Primer Capítulo* se hablará de dos temas principales. En primer lugar, se expondrá lo que es una acción humana y en especial lo que es la acción de educar y la acción de dirigir. En segundo lugar, se presentará un panorama muy general del pensamiento antropológico de Leonardo Polo. Es decir, de lo que él llama *antropología trascendental*. Como es sabido, Polo distingue dos planos capitales en el hombre: el nuclear, íntimo o personal, es decir, el propio del *acto de ser* con sus *trascendentales* —*coexistencia, libertad, conocer y amar personal*—, y el de la *esencia*, que está conformado por el *yo* y las dos facultades superiores humanas, la inteligencia y la voluntad. Aunque la educación y la dirección inciden a nivel de la *esencia* humana, es fundamental conocer la cúspide del ser humano, a decir, la *persona humana*. Porque sólo si se conoce el crecimiento irrestricto que es capaz de alcanzar la persona y sólo si se conoce el verdadero fin de dicho crecimiento, es que tiene sentido ayudar a otros en el perfeccionamiento de su *esencia*. Ayudar en el crecimiento de la *esencia* humana sin considerar el engarce que ésta tiene con el *acto de ser* es un camino de miras muy bajas.

Por lo anterior, el principal objetivo en este primer capítulo es argumentar que ambas acciones —educar y dirigir— son acciones humanas cuya principal finalidad debe ser ayudar a los demás a crecer. Y que dicho crecimiento, aunque principalmente se da a nivel de la *esencia*, siempre tome en cuenta su engarce con el *acto de ser personal* y su particular e irrepetible llamado a crecer. La educación y la dirección, así como cualquier otro tema práctico, se engarza, en primer lugar, con las distintas manifestaciones humanas pertenecientes a la *esencia* humana. Y, en segundo lugar, se vincula con las dimensiones de la intimidad personal, es decir, con el *acto de ser humano*¹². De manera que, lo que se puede dejar claramente asentado es que las acciones prácticas —en este caso 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 deben estar siempre subordinadas al servicio de su *persona*. En otras palabras, el fin es la *persona* humana, quien tiene, además, una vocación única. A partir de ahí, su *naturaleza* y sus manifestaciones *esenciales* deben *crecer*, es decir, perfeccionarse en función de ella.

Por esta razón, la presente tesis mira a la *esencia* humana desde la cual cabe describir con precisión las acciones de educar y dirigir. Desde ahí se examina su desarrollo y evalúa sus distintas manifestaciones sin perder de vista el núcleo de la persona humana —*acto de ser*—. De hecho, para las personas que

¹² Cfr. *Ibid.*, p. 263 y 264.

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 quien 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 el *Segundo Capítulo* se argumentará que la finalidad de la educación y la dirección debe ser *ayudar a crecer* a los demás y se explicará cómo debe ser dicha *ayuda* y cómo es el *crecimiento* que necesitan las personas. Por lo tanto, se buscará justificar 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 los demás. “Quizá la mejor definición de la educación sea –escribe Polo– la que dio uno de los grandes pedagogos españoles, Tomás Alvira: educar es *ayudar a crecer*”¹³. 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”¹⁴.

El pensamiento de Polo ayudará a justificar la relación que tiene la educación y la dirección con el fin de la persona, es decir, con el tipo de crecimiento al que está llamada a tener. Por lo tanto, 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 y podrá evaluarse con más precisión.

El *Tercer Capítulo* tendrá por objetivo sugerir algunos criterios generales que ayuden, a directores y a educadores, a la toma de decisiones relacionada con el discernimiento de una oferta de teorías educativas que hoy en día es amplísima. Es decir, hoy en día el mercado se encuentra inundado de teorías, ideas, programas, certificaciones, productos, modelos, etc. sobre educación y dirección. Cada una de estas ofertas aseguran ser la mejor opción para educar y dirigir mejor. Sin embargo, es evidente que no todas pueden ser la mejor. O, mejor dicho, la pregunta sería ¿mejor para qué? Por lo tanto, es necesario evaluar la gran cantidad de teorías educativas y directivas que hay, en función de la ayuda que ofrecen a los demás para crecer. Es decir, si no se ve con claridad el fin que se busca, será imposi-

¹³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Pamplona, Astrolabio, 2006, p. 41

¹⁴ 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.

ble descubrir qué medio es ideal para conseguirlo. De manera que, si lo que se desea es ayudar a crecer a los demás, deberá ser este fin el centro mediante el cual se analicen las distintas propuestas. Por lo tanto, el tipo de crítica que se buscará está relacionada con hacer reflexionar al lector acerca de la importancia de ajustar los medios a los fines. Porque si no se tiene claro el fin que se busca para educar y dirigir será imposible encontrar la teoría que más convenga. Dicho de otra manera, si se tiene claro que la finalidad de educar y dirigir es ayudar a los demás a crecer, se deben considerar como mejores opciones aquellas teorías que más faciliten este objetivo. De manera que, por mucho que una teoría esté de moda, la tenga la competencia, ofrezca beneficios en múltiples campos, etc. si a fin de cuentas no favorece el crecimiento de los demás, esa teoría debe ser rechazada.

En este capítulo también se tratará el tema de los *incentivos*. Los incentivos suelen ser la piedra angular que alienta, desalienta o modifica los actos humanos. De manera que, si se conoce cómo funciona el ser humano, es más fácil generar incentivos que lo motiven o desmotiven para actuar de determinada manera. En esta tesis sólo se ha abordado la antropología como ciencia para conocer al hombre. Sin embargo, especialmente en cuestión de los incentivos, sería muy útil saber de otras ciencias como psicología, neurología, pedagogía, sociología, etc. Es decir, mientras más se sepa de cómo funciona el ser humano, de cuáles son sus intereses, de cómo se motiva, de cuáles son sus temores, de cómo funciona el cerebro o de cómo condicionan las hormonas —el cortisol como resultado del estrés, por ejemplo— en el desempeño ordinario de las personas, etc. mejores incentivos se pueden crear. Aunque evidentemente la antropología es la base de todas esas otras ciencias, la antropología no se enfoca en encontrar soluciones prácticas con el mismo ímpetu que las demás ciencias lo hacen. Por lo que echar mano de otras disciplinas es muy conveniente para quien dirige y educa. Dicho lo anterior, el centro de este capítulo será ayudar a la toma de decisiones en función de la siguiente lógica: a) Conocer quién es el hombre y cuál es su fin. b) Conocer cómo se puede lograr su crecimiento y en qué orden —*naturaleza, esencia, acto de ser*—. c) Analizar cualquier teoría para encontrar en dónde están puestos los incentivos y así poder descubrir si: dichos incentivos son congruentes con el tipo de crecimiento que se busca y con la forma y orden en la que el ser humano crece.

El *Cuarto Capítulo* tendrá por objetivo hacer una propuesta de algunas características que debería tener un educador o un director que quiera ayudar a los demás a crecer. Es decir, las características que se sugerirán se vieron convenientes que, tanto educadores como directores trabajen en mejorarlas, porque éstas ayudarán a que pueden ejercer de mejor forma su trabajo. Por otro lado, no será una lista de características cuya elección se haya determinado a partir de un método de elección empírico, ni de algún tipo de investigación formal. Dicha pro-

puesta estará basada en características que se fueron deduciendo a partir del desarrollo de esta tesis y la bibliografía utilizada.

Se argumentará que no se puede hacer que el otro crezca si uno no cuenta con cualidades medianamente desarrolladas para lograr dicho objetivo. Así mismo, se planteará que el trabajo educativo y directivo, si quiere obtener mejores resultados, deberá ser colaborativo, es decir no educa ni dirige uno solo, un yo individual, sino que solo podrá hacerse eficazmente en equipo. En este sentido, se mostrará que la mejor forma para poder realizar esto es mediante la colegialidad basada en la autoridad, es decir, que educar y dirigir no deberán ser acciones individuales ni realizadas unilateralmente, sino que la colegialidad basada en la autoridad será 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 hará énfasis en que el liderazgo del educador y del director deberá estar reconocido por su *autoridad* y no por su *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. En el caso de la familia, se argumentará que la mejor forma de educar a los hijos es con la colaboración mutua del padre y la madre. Por esa razón, el matrimonio, la entrega amorosa de los esposos y su diálogo comprensivo es el ámbito en el que los acuerdos educativos entre ellos son eficaces. También se verá la importancia que tiene la comunicación y la ética como medios para ser ejemplo y transmitir la verdad, generar confianza, y crecer en amistad con los demás; aspectos centrales para que los demás se dejen ayudar.

Se podría decir que los capítulos uno y dos son un poco más teóricos, mientras que el tres y el cuatro son un poco más prácticos. Evidentemente no hay nada más práctico que una buena teoría. Y que, cualquier actividad práctica sin un fundamento teórico se vuelve muy incierta. Es por ello que esta tesis busca tener un sólido fundamento teórico. Sin embargo, el enfoque un poco más pragmático de algunos temas y capítulos se vio conveniente para poder contribuir con ideas concretas y prácticas en el quehacer educativo y directivo. Es decir, hoy vivimos en un mundo donde, en la mayoría de los ambientes, la práctica es más valorada que la teoría y, por lo tanto, parece importante acercar soluciones prácticas con buenos fundamentos teóricos.

Con este marco de fondo es que se pensó dar respuesta a algunas preguntas que parecían naturales dentro de esta investigación. Es decir, una vez que alguien se convence de que su finalidad como educador o director es ayudar a crecer, la pregunta que surge de modo natural es ¿cómo? Y no un cómo en cuando a esa ayuda y a ese crecimiento, porque eso se explica

en los primeros dos capítulos. Es más bien un *cómo* pensado en ¿cómo empezar, con qué recursos, con qué herramientas, etc.?

Dentro de ese abanico de interrogantes se detectaron dos muy comunes y se vio conveniente aportar ideas en torno a ellas. Por un lado, es una realidad que hoy en día todo educador y todo director es bombardeado con propuestas directivas y educativas para obtener mejores resultados. Hoy en día hay un negocio en torno a esto que fácilmente puede confundir a cualquiera. Por ello, se decidió ayudar, con el capítulo tres, a tener algunos criterios de análisis y selección de dichas propuestas. Es decir, hoy en día, unos padres que estén convencidos de ayudar a crecer a sus hijos seguramente se verán abrumados y confundidos en qué ayudará más a lograr dicho objetivo: si la crianza con apego, la educación mixta o la educación diferenciada, el sistema Montessori, la disciplina positiva, el aprendizaje por competencias, el aprendizaje colaborativo, un sistema de premios y castigos con cierto enfoque o con otro, etc. En un caso similar estará un director de un colegio intentando definir su modelo educativo que además le permita ganar alumnos y competir contra otras ofertas educativas o un profesor buscando el mejor método de disciplina, de enseñanza-aprendizaje, de tutoría, de formación de padres, etc. Y lo mismo le sucederá a un director de cualquier empresa evaluando distintos sistemas de compensación, de evaluación del desempeño, de planeación estratégica, de definición de objetivos, de sistemas administrativos, de certificaciones de calidad, de modelos de gestión y dirección, etc. Por lo tanto, poder contribuir con algunas ideas para ayudar en esta toma de decisiones se vio que podría ser agradecido por los lectores.

La segunda interrogante que se vio conveniente resolver es la de las características del educador o director. Es decir, parece muy natural preguntarse: ¿tengo las características necesarias para ser un buen educador o un buen director?, ¿en qué puedo trabajar para mejorar? ¿qué características debería buscar al contratar a un profesor o a un director para que se le facilite ayudar a otros a crecer? Dar con una respuesta contundente hubiera sido un trabajo fuera del alcance de esta tesis. Es decir, hacer todo un método formal para concluir con objetividad estas características sería digno de un trabajo completo dedicado a esto. Dicha dificultad animaba a no responder a estas interrogantes. Pero al mismo tiempo, se veía que las respuestas a estas preguntas eran tan necesarias que valía la pena correr el riesgo de dar una respuesta, aunque careciera de un sentido excesivamente rígido. Por lo tanto, se optó por un método de deducción. Y fue entonces cuando a partir de lo desarrollado a lo largo de la tesis y de la bibliografía utilizada se fueron deduciendo algunos rasgos que se encontraban repetidos, que se veían alineados para contribuir con el crecimiento de las personas y que, además, compartían tanto el educador como el director. Con todas estas salvaguardas es que se presenta el capítulo cuatro. Sin embargo, se cree que su aporte puede ser de interés para el lector y que, además, ayuda a dejar abiertas interrogantes y campos de investigación para el futuro.

El logro de este trabajo se lo debo a muchas personas pero especialmente quiero hacer este agradecimiento:

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 hice mi parté: *accepté sus dones*.

Agradezco a Don Enrique Moros la ayuda más importante de un educador y un director: me *ayudó a crecer*. Me ayudó a descubrir a Leonardo Polo, y especialmente me dio ejemplo de lo que es el trabajo ordinario bien hecho. Me hizo crecer en mis capacidades intelectuales y, con su ejemplo, me hizo crecer en libertad.

Asimismo, agradezco a la Universidad de Navarra y 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 Toño Rubín de Celis, Tito Herrera y Alejandro Jiménez, pues considero que Dios tenía un plan pero necesitaba hombres buenos que lo aceptaran. Ellos fueron los que, con su gran generosidad, hicieron que esto fuera posible. Su apoyo es ejemplo de la magnanimidad del directivo.

Agradezco a mis papás porque siempre me han hecho sentir amado por *quien soy* y porque siempre me *ayudaron*, especialmente con su ejemplo, a esforzarme, a nunca conformarme, a siempre ir a más.

Especialmente agradezco a mi esposa Fabiola y a mis hijos Regina, José Pablo y Ana Sofía. Las personas que más amo en este mundo, las personas a las que más he aprendido a amar por *quienes son* y lo que *están llamadas a ser*.

CAPÍTULO I

ANTROPOLOGÍA DE LA ACCIÓN EDUCATIVA Y DIRECTIVA

En este capítulo, se profundizará en el concepto de *acción humana* y se plantearán tres aspectos fundamentales sobre lo que una acción humana puede contener y que es muy conveniente que tanto la acción educativa como directiva contengan. a) mandar y obedecer como una acción intrínseca de la dirección y la educación, en donde se dejará claro que nada tiene que ver con un concepto retrógrado de servilismo o de obediencia ciega, sino como una acción que necesita del uso completo de la libertad personal. b) la prudencia como la virtud central del que necesita decidir y actuar en función de las condiciones, características y situaciones específicas del momento en el que se encuentra. c) la distinción entre fin y medio como una advertencia de la cantidad de veces que se colocan los medios como fines y se pierde de vista objetivos más magnánimos.

Posteriormente se abordará la antropología de Polo. Es imposible hablar sobre acciones humanas, como lo son educar y dirigir, si no se aclara el concepto de humano al que se hace referencia, pues “según se entienda al hombre, así se entenderá su obrar”¹⁵. Así mismo, se estará hablando de acciones humanas que no tienen una respuesta absoluta en términos científicos. “La investigación cerebral todavía no puede decirnos sin equivocación cómo ser mejores maestros, padres, líderes de negocios o estudiantes”¹⁶. Por lo que, aunque no se cuente con la ciencia experimental para tener información exacta sobre estos temas, se cuenta con la ciencia filosófica, en especial con la antropología, para acercarnos con claridad y precisión a ciertas conclusiones. De manera que, lo primero, es tener un marco común para este concepto. Este marco, elegido para esta investigación, es la antropología de Leonardo Polo. Es obvio, pero vale la pena aclararlo, que este no pretende ser un estudio 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 alcanzar pautas muy generales sobre la comprensión poliana de la *persona* que serán fundamentales para el resto de la tesis.

¹⁵ ALTAREJOS F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 24

¹⁶ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 19

1.1 Acción educativa y directiva

Aclarar el concepto de persona es fundamental porque educar y dirigir son acciones *de* personas y *para* personas. De esta manera estableceremos la base sólida para profundizar en la definición y alcance de cada acción humana.

La *acción humana* es una acción *inmanente*. Es decir, toda acción humana nace de la libertad (inteligencia y voluntad) personal y tiene una repercusión intrínseca en la persona que la realiza, porque a través de ellas la persona crece o se hace peor. No hay, por tanto, acciones neutras o irrelevantes en la misma medida que son humanas, que nacen de la libertad y son respaldadas por el propio ser personal. Toda acción confecciona o moldea intrínsecamente al hombre a la vez que tiene otras consecuencias externas.

En este momento no nos interesa agotar la naturaleza de la acción ni subrayar todos los aspectos de la misma. El objetivo simplemente es profundizar en tres características que, tanto el educar como el dirigir, manifiestan y que es necesario examinar para comprender su alcance. Las características que aquí se plantean son: la alternancia entre *mandar* y *obedecer*, la *prudencia* como origen de las acciones y la diferencia entre *fin* y *medios*. A través de este estudio esperamos aclarar el modo en que tanto la acción educativa como la directiva se orientan a su fin que es el de *ayudar a crecer*. Por lo tanto, lo que se intenta argumentar es que si el que educa o dirige no sabe mandar y obedecer, carece o no ha desarrollado de forma adecuada la virtud de la prudencia y no sabe distinguir entre medios y fines, no se darán las condiciones necesarias para que estas acciones logren su objetivo que es ayudar a crecer a los demás.

1.1.1 Acción humana

Una acción no se refiere a nada de lo que pertenece propiamente al universo, sino a aquel ser que co-existe con él y puede continuar la dinámica a favor de sus necesidades e intereses. Toda acción, en sentido propio, necesariamente es de las *personas* humanas. Y, en esa misma medida, introduce una novedad en el mundo, fruto de su libertad. Todas las acciones humanas surgen en un contexto social y desarrollan una cultura. Entre las acciones humanas hay algunas que modifican el universo: cultivar un campo, extraer arcilla, forjar espadas, cuidar ganado. Pero hay otras que además de nacer de la libertad personal que cada quien es se orientan a otras personas. No están, por tanto, orientadas a lograr un objetivo cuantificable, sino que se orientan hacia otra libertad. No para que otra persona haga algo que queremos, sino para ayudar a que surja de la libertad

ajena, según su propio modo de crecer, algo nuevo en la historia.

Estas acciones se dirigen, pues, exclusivamente a personas humanas: “Para entender cualquier acción humana es prioritario conocer su finalidad; desde ella se juzgan luego sus características, conveniencia, valor, etc.”¹⁷. 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 humana de alimentarse: los hombres comemos ciertamente con placer, pero sobre todo con los demás; para eso hemos desarrollado el arte culinario: para alegrarnos juntos mientras satisfacemos la necesidad de comer

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 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”¹⁸. 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, para que realmente solo queden pocos fines, pero que sean los importantes.

Es propio del hombre de acción generar novedad. Lo define su inconformidad con lo pronosticado¹⁹. El educador y el director siempre están buscando nuevos caminos, nuevas soluciones, nuevas posibilidades de alcanzar su meta. Esta búsqueda constante de nuevas formas para ayudar de mejor manera a los demás otorga un carácter inequívocamente moral a la acción. Es decir, no asumir con total responsabilidad este deber conlleva una falta de ética, es decir, le impide alcanzar su fin y se convierte en una acción equívoca. Generar novedad es cambiar la orientación de las cosas respecto a la libertad, y por eso reorientar las cosas tiene una implicación moral que conlleva su propia responsabilidad. Por lo tanto, el hombre que debe realizar este tipo de acciones debe formarse constantemente para descubrir cada vez una forma mejor 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”²⁰. Entender esto implica entender la trascendencia de la acción que se realiza. La formación continua debe ser un pilar de quien gobierna y educa. Debe estar lo

¹⁷ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 32.

¹⁸ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 134.

¹⁹ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Madrid, Aedos, 1997, p. 182.

²⁰ *Ibid.*, p. 180.

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 estará dañando su libertad.

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”²¹. Por lo tanto, siempre habrá un germen de novedad²² que deberá ser iluminado por la prudencia. Sin embargo, la acción no es mera visión prudencial; también incluye la decisión voluntaria y la ejecución. Aunque es difícil hablar de decisiones sin acciones, una persona puede detenerse en la realización de lo que quiere hacer, o no lograr decidir en medio de la incertidumbre que afecta a las cosas humanas. La prudencia es la virtud que moviliza todas las facultades humanas para lograr crecer. Cada tipo de acción requerirá una diferente actividad prudencial. No es lo mismo decidir el presupuesto del año en una empresa que 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 corresponde a la ejecución. Pero, es cierto que –sin reducir la acción a la decisión– la decisión tiene un papel relevante en la acción”²³.

Leonardo Polo distingue cuatro factores que toda acción humana conlleva, a saber: 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 dirigirse hacia dicho fin. Con el hacer se relacionan los medios y procedimientos, es decir, la acción en sí misma en la medida en que requiera realizaciones externas. Y, por último, el conocer qué es lo nuclear de la acción, es decir, la posesión de conocimientos necesarios para poder llevar a cabo dicha acción²⁴.

No se trata, por tanto, de una acción que utilice exclusivamente la razón teórica sino que requiere la práctica, pues “la razón práctica existe y es válida en el campo de la acción”²⁵. “La razón práctica quiere decir razón directiva”²⁶, dicho de otra

²¹ FONTRODONA, *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Madrid, Rialp, 1999, p. 146.

²² Cfr. *Ibid.*, p. 88

²³ *Ibid.*, p. 135.

²⁴ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., pp. 417 y 418.

²⁵ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, Madrid, Rialp, 1990, p. 135

²⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 128

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 el ejercicio y desarrollo de 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”²⁷.

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”²⁸. 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 y hacerse mejor. 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”²⁹.

Se distingue de la *poiesis*, en la 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 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*³⁰. “El educador lo es más por su *praxis* que por su *poiesis*, es más por su acción inmanente que por su actividad productiva docente”³¹. De manera que, es un error valorarlo por sus resultados (lecciones, aprendizajes) en lugar de por su formación (enseñar a hacer el bien haciéndolo)³².

²⁷ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 137.

²⁸ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 121

²⁹ ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, Pamplona, Eunsa, 1999, p. 26.

³⁰ Cfr. LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 137.

³¹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

³² Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., pp. 18 y 19.

La acción humana es *inmanente*, pues “repercute en su autor; lo que hace un hombre da lugar a una modificación de él”³³. 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 perfeccionando 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”³⁴. 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 objetiva; no es 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 redundando en la potencia. Aquí está sin duda la clave del perfeccionamiento humano: en la mejora personal suscitada por el acrecentamiento de las potencias”³⁵. 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 no puede ser ejemplo para su hijo sobre algo que él no 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 inadmisibile: solamente podría aceptarse si al mentir, el hombre no se volviera mentiroso”³⁶.

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 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”³⁷.

³³ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 104.

³⁴ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 86.

³⁵ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 41.

³⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 95 y 96.

³⁷ BARCO, J. L., “El tiempo propicio del crecimiento”, *Studia Poliana*, 12, 129-135, p. 134

“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”³⁸. 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 comete un 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)”³⁹. 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”⁴⁰. Esto podría decirse también de aquel sobre el que recae la acción, es decir, del educando o del dirigido ya que no son meros objetos pacientes, sino destinatarios libres de una acción que han de asumir con libertad: 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 inmanente⁴¹. Por consiguiente, el engañado o el afectado no es el profesor, sino el propio 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. Ahora corresponde fijarnos en el juego de libertades en que consisten las acciones educativas y directivas.

1.1.2 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 personal⁴². Claramente también es obvio que, dentro de una organización, para poder alcanzar los objetivos establecidos, es necesario que unos den

³⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 110.

³⁹ PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, ed. cit., p. 14.

⁴⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 105.

⁴¹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 42.

⁴² Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., pp. 402 y 403.

órdenes y que otros obedezcan y las ejecuten. Por eso es tan importante que, tanto los que se encuentran de un lado del escenario como 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”⁴³. 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”⁴⁴. 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”⁴⁵.

Entender que quien manda y quien obedece son personas y que, por lo tanto, son libres, resulta decisivo. Lo primero, es decir, que quien manda advierte que se dirige a una persona es condición de lo segundo, que significa que el que obedece advierte que el que manda es un ser personal. 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 se tiene claro que los que obedecen son personas, 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.

⁴³ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 125.

⁴⁴ POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 15.

⁴⁵ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 136

El educador, por su parte, sabrá que no contar con la libertad del educando convertiría su acción en 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”⁴⁶. En efecto, “el que se empece 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”⁴⁷, pues está eliminando lo más valioso 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 la estará haciendo inviable 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”⁴⁸. Obedecer no puede entenderse como un voluntarismo sin sentido; ni mandar consiste en un mero dar órdenes sin sentido. Emitir una orden exige un ejercicio estricto de la razón, descubrir el objetivo a alcanzar y arbitrar los medios necesarios, y ambas cosas requieren un ejercicio racional. Hasta tal punto que, pronunciar correctamente una orden es explicar el fin que se quiere alcanzar y los medios que se sugieren para conseguirlo. 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”⁴⁹. 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”⁵⁰. 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 con-

⁴⁶ GARCÍA-VIUDEZ, M., *Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje*, *Anuario Filosófico*, ed. cit., XXIX/2 (1996) p. 645.

⁴⁷ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 405.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 401.

⁴⁹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 124 y 125.

⁵⁰ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 401.

trario 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 complejas⁵¹.

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 a aceptar que solo sabe mandar el que sabe obedecer, pero se olvida que solo sabe obedecer el que sabe mandar”⁵².

Hoy en día en cualquier departamento de recursos humanos o en cualquier familia o institución educativa se pueden escuchar frases como: “evitar la procrastinación”; “promover el empoderamiento del personal”; “implementar medidas para desarrollar la proactividad”; “promover el trabajo colaborativo o el desarrollo de competencias”. 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”⁵³.

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 obedecer⁵⁴. 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 direc-

⁵¹ Cfr. POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 23.

⁵² POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 27.

⁵³ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 405.

⁵⁴ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 130.

tivo, esto es, a la *praxis*”⁵⁵. 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”⁵⁶. 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 fuera posible sería un grave error porque se estaría en el supuesto que se está tratando con máquinas y no con seres humanos. Por el contrario, “una orden es un ensayo de mando”⁵⁷, puesto que 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”⁵⁸. 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 esta 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 opiniones⁵⁹.

Otra cara del mandato y la obediencia se encuentra en las normas o reglamentos que surgen como indispensables para dirigir y educar. Sin normas claras y límites de comportamiento bien delimitados es imposible alcanzar fines de gran envergadura. Y una de las primeras razones es debido a que quien está en proceso de crecer está en proceso porque aún no ha alcanzado la

⁵⁵ LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, ed. cit., p. 20.

⁵⁶ POLO, I., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 16.

⁵⁷ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 128.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 129.

⁵⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, Madrid, Rialp, 5ª ed., 2005, p. 137.

madurez o la plenitud para decidir sin necesidad de unos parámetros que le permitan autorregularse y en ese sentido, las normas y las reglas son muy útiles. Fundamentalmente cuando éstas son aceptadas libremente por quien está dispuesto a crecer.

La ley debe estar en función del bien común, es decir, debe ser medio para alcanzar un fin. El bien común busca, a fin de cuentas, la formación de ciudadanos virtuosos que los acerque a la felicidad. La ley también sirve como motivación extrínseca —premio y castigo— para mover aquellas voluntades débiles que no responden al bien en sí mismo. Ayuda a motivar a las personas para que actúen de forma que con la repetición de estos actos virtuosos, terminen por adquirir la virtud. “La ley que estima la riqueza más que la virtud, acaba haciendo avariciosa a la ciudad” Las normas terminarán por ir en un sentido u otro hacia el bien común que se busca. La clase de alumnos virtuosos será un reflejo de sus leyes. Los premios y castigos son útiles por la debilidad de la libertad del hombre. Los apetitos irascibles son capaces de desear bienes futuros y esto es más propio de las voluntades fuertes que son capaces de resistir un bien inmediato para alcanzar un fin mayor. Las motivaciones extrínsecas impactan directamente en los apetitos concupiscibles que se mueven en el corto plazo. La ley ayuda a contrarrestar las pasiones y tendencias desordenadas. De manera que el bien común no sea vea vulnerado por lo que mueve internamente a cada uno y que puede no ser siempre correcto. Es decir, la ley nos protege de nuestra debilidad moral. Mientras menor es la virtud, más duras deben ser las leyes. Por eso, en las edades tempranas se debe educar con mayor motivación extrínseca y dejar en los mayores una mayor motivación intrínseca, es decir, que actúen por convicción independientemente de la recompensa o del castigo.

1.1.3 Prudencia

La prudencia es un hábito que perfecciona la inteligencia en su dimensión práctica. Esto significa que no se refiere a un saber universal. Por el contrario, hace referencia a un saber particular en el aquí y el ahora propio de la razón práctica⁶⁰. 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. “El que distingue que una acción humana es más correcta que otra (*hábito de prudencia*) acertará más en su conducta, y por ello será más libre, y si aconseja a los demás,

⁶⁰ Cfr. SELLÉS, J. F., *Los tres agentes de cambio en la sociedad civil*, ed. cit., p. 276.

permitirá que los otros también lo sean”⁶¹. 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”⁶². Es el hábito de la inteligencia que más debe desarrollar un directivo⁶³. 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 de virtud ética, sino que es esencialmente una virtud que marcará la pauta del éxito en su quehacer práctico⁶⁴.

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 pasados, todo problema actual tiene algo de inédito y por lo tanto su solución debe ser nueva⁶⁵. 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 las 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”⁶⁶.

⁶¹ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 537

⁶² POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 51.

⁶³ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 116.

⁶⁴ Cfr. LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, ed. cit., p. 12.

⁶⁵ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 20.

⁶⁶ LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 2009, p. 96.

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 similar⁶⁷. 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”⁶⁸. 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*⁶⁹.

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. Y, además, la solución no contará con herramientas ni reglas predeterminadas⁷⁰. “La meta del director no será dirigir científicamente -propósito imposible- sino dirigir prudencialmente”⁷¹.

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 ella⁷², 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 siem-

⁶⁷ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 42.

⁶⁸ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, México, Limunsa, 2000, p. 157.

⁶⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., pp. 42-53.

⁷⁰ Cfr. FONTRDONA, J., *Ciencia y práctica en la acción directiva*, ed. cit., p. 146.

⁷¹ LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, ed. cit., p. 98.

⁷² Cfr. *Ibid.*, p. 97.

pre 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 perturba⁷³. 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 intransmisible⁷⁴. 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 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 corregido⁷⁵”.

1.1.4 Fin y medios

Quizá esta distinción entre fin y medios es fácilmente asumida por quien ha comprendido el fondo de mandar y obe-

⁷³ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 215.

⁷⁴ Cfr. LLANO, C., *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, ed. cit., p. 97.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 100.

decer y para quien ha desarrollado la virtud de la prudencia. Es decir, parece difícil pensar que alguien que haya adquirido medianamente la virtud de la prudencia caiga fácilmente en anteponer un medio a un fin; o que no descubra con claridad aquellos fines que son relativamente fáciles de descubrir. Es más, podría hablarse de una falta de prudencia de aquel directivo o educador que no logre vislumbrar ante cierta situación medianamente ordinaria lo que verdaderamente está en juego y a lo que hay que darle especial importancia. Se podría plantear que alguien imprudente atendería todas las circunstancias por igual, le daría, jerárquicamente, el mismo peldaño a todos los valores que estén en juego y, por lo tanto, sus decisiones y estrategias perderían eficiencia ya que no se podría atender a todas por igual. “El orden interior, el equilibrio personal, saber para qué trabaja uno; saber que el trabajo es un medio y no un fin; saber que «el otro» es importante, produce mejores resultados para la empresa. Y además, hace florecer directivos más creíbles y más maduros y por tanto, más eficaces”⁷⁶.

Así mismo, se podría suponer que quien manda y obedece con absoluta libertad y, por lo tanto, con el pleno uso de sus facultades superiores —como ya se abordó anteriormente— sería relativamente fácil detectar aquellas órdenes que no estén encaminadas a atender los fines superiores. Seguramente habría un sano cuestionamiento y un profundo diálogo entre quien manda y obedece para justificar que dicho mandato efectivamente atiende un bien superior o, por el contrario, para hacer ver que un cambio de mandato sería conveniente en orden de no desgastarse en objetivos menos magnánimos.

Sin embargo, aunque es muy probable que estas dos virtudes ayuden a solucionar el conflicto entre fin y medios, no son garantía de solución. Si uno no tiene constantemente esto en la cabeza será difícil descubrir fines superiores. Es decir, los supuestos anteriores se daban con la aclaración de situaciones “medianamente” normales; pero los fines superiores no se dan en ese escenario. Pensar y descubrir *fines* superiores y con ello “rebajar” a categoría de *medios* muchas situaciones no es tarea fácil y requiere de mucha reflexión. “En la medida en que la vida humana se encara con asuntos de poca monta, en esa misma medida la libertad se acorta, pierde radicalidad y horizonte”⁷⁷. Y, por lo tanto, una de las tareas indispensables del director y del educador es estar constantemente evaluando si las acciones y estrategias tomadas están yendo en la dirección correcta, es decir, si están apuntando a fines superiores. A partir de estos descubrimientos de nuevos *fines*, será más fácil encontrar los *medios* que se pongan a su servicio.

⁷⁶ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, pp. 22 y 23

⁷⁷ POLO, L., *Quién es el hombre*. Rialp. p. 244

1.2 Antropología

Toda actividad social contiene, de manera explícita o implícita, una definición de ser humano. Detrás de toda teoría de *management*⁷⁸, 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 acciones 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 de estas dos acciones con el 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 decisiones⁷⁹. 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 *es* y *tiene* 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

⁷⁸ A lo largo de la tesis, el concepto de *management* será utilizado como alternativa al concepto de dirección. Ciertamente no son sinónimos ya que el *management*, aunque es un concepto que abarca la parte del mando y la dirección, está más enfocado a describir funciones administrativas dentro de una organización. Sin embargo, se pretende utilizarla más en su enfoque directivo que administrativo.

⁷⁹ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, Madrid, Aedos, 1997, pp. 50 y 51.

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 éxito⁸⁰. Esta reivindicación de lo humano se podría decir que es a lo que se refiere Alejandro Llano⁸¹ con la *nueva sensibilidad* de la situación actual de la empresa. En otras palabras, la tecnología se ha encontrado con el humanismo de forma imprevista.

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. Personalmente he trabajado 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”⁸². El directivo debe entender que es precisamente en la *persona* humana donde se encuentra la solución a los problemas más complejos, porque nada es superior a la persona y, por lo tanto, el 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 soluciones⁸³.

La antropología es capaz de superar el divorcio entre la ciencia y el humanismo⁸⁴. 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 nin-

⁸⁰ Cfr. LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp, 1992, pp. 17-32

⁸¹ 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.

⁸² LLANO, C., *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Pamplona, Eunsa, 1990, p. 5

⁸³ Cfr. SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil*, ed. cit., p. 266

⁸⁴ Cfr. PEREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Madrid, Rialp, 1991, pp. 13 y 14

guna 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”⁸⁵.

No cabe duda de que se está volviendo la mirada al ser humano. Cada vez son más usuales ciertas prácticas que se enfocan 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”⁸⁶. 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 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”⁸⁷. 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,

⁸⁵ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 31

⁸⁶ DRUCKER, P., *Las nuevas realidades*, Barcelona, Edhasa, 1990, pp. 332-335.

⁸⁷ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 15.

significa estrictamente dirigir hombres”⁸⁸. Los animales se pueden amaestrar y las cosas administrar, pero nunca podrían 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 antropológica⁸⁹.

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 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 trascendental 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 pero, importantes para contextualizar el presente trabajo en la antropología de Polo, , 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 podría 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 según 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 beneficio del enfoque sistémico: “El hombre es un sistema complejo interrelacionado. Para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico”⁹⁰; se requiere el método sistémico. El análisis contempla algunos aspectos y discrimina otros para su estudio. Aquí radica la princi-

⁸⁸ *Ibid.*, p. 113.

⁸⁹ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 98

⁹⁰ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 19.

pal reducción, porque en el hombre todo es pertinente⁹¹. El método sistémico, en cambio, es ideal, porque es capaz de estudiar sistemas complejos e interrelacionados como 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 resto⁹². 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”⁹³. Para entender la antropología de Polo, es fundamental aceptar el carácter originario del ser humano: “La verdad de un planteamiento antropológico sólo es posible si no depende constitutivamente, radicalmente, de su aceptación”⁹⁴. 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 incorrecto” 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”⁹⁵. 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? ¿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.

⁹¹ Cfr. *Ibid.*, p. 16.

⁹² Cfr. *Ibid.*, p. 22 y 23.

⁹³ *Ibid.*, p. 52.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 35.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 35.

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. Cuando se descubren todas estas verdades las implicaciones son inmensas. Aceptar estas verdades da sentido a la vida de cualquier persona y la compromete para provechar su vida y su libertad para cumplir 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”⁹⁶. Por lo tanto, al ser Dios el inicio y el fin de la vida de las personas, no se puede desligar el sentido trascendental del ser humano de su carácter personal: “El hombre sin Dios no puede ser feliz, su capacidad de felicidad en cuanto que hombre es muy escasa”⁹⁷. Por ello la educación y la dirección de personas no pueden dejar de lado el fin teleológico de los educandos y dirigidos. Hacerlo comportaría una parcialidad en 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 y 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 tiene sobre la persona humana, “por eso siempre ha habido necesidad de directivos en la sociedad, personas que tienen esa capacidad de saber conectar de una manera práctica la pluralidad de dimensiones humanas”⁹⁸.

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

⁹⁶ POLO, L., *Filosofía y economía*, Pamplona, Eunsa, 2012, p. 115.

⁹⁷ POLO, L., *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, ed. cit., p. 13.

⁹⁸ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 35

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 y el desarrollo de la personalidad que está a nivel del *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”⁹⁹. La primera —la esencia— es potencia y la segunda —la persona— es acto. Por lo mismo, el *acto de ser* guarda mayor unidad que la *esencia*¹⁰⁰. La persona humana es acto y toda potencia se encuentra en la *esencia*: “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”¹⁰¹. 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 perfeccionando¹⁰². 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: “La persona es el ser más digno que existe; es un ser libre, y llamado a la felicidad”¹⁰³. 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 diverso tipo), 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 una novedad absoluta. Aceptar esto conlleva a admitir 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

⁹⁹ POLO, L., *La esencia humana*, Pamplona, Eunsa, 2006, p. 55.

¹⁰⁰ Cfr. *Ibid.*, p. 103.

¹⁰¹ Cfr. *Ibid.*, pp. 19 y 20.

¹⁰² Cfr. *Ibid.*, p. 68.

¹⁰³ POLO, L., *Introducción a la filosofía*, Pamplona, Eunsa, 3ª ed., 2002, p. 211.

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 la antropología trascendental: “El ser humano no sólo es naturaleza, sino también persona; y la persona alude al ser. El hombre es un ser personal”¹⁰⁴. “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”¹⁰⁵. 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 irreplicable y por eso no acepta generalidades que desvirtúen el término con que se la designa¹⁰⁶.

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 personal¹⁰⁷.

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 la persona ‘mengano’; ‘fulano’ y ‘mengano’ indican la radicalidad de la persona”¹⁰⁸. 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”¹⁰⁹. 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 in-

¹⁰⁴ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp, 1993, p. 165.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 166.

¹⁰⁶ Cfr. *Ibid.*, pp. 166 y 167.

¹⁰⁷ 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.

¹⁰⁸ POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 167.

¹⁰⁹ POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 210.

fimas 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”¹¹⁰. 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*.

Para Polo, “persona 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*”¹¹¹. Además, “cuando se trata de personas, hay tantos actos de ser cuantos hombres creados”¹¹². 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 se profundizará un poco más adelante, 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 vida¹¹³.

¹¹⁰ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 18.

¹¹¹ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 244

¹¹² POLO, L., *La esencia humana*, p. 31.

¹¹³ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit.

1.2.1 Esencia humana

A continuación, se profundizará un poco más en la distinción entre esencia y acto de ser y se intentará explicar un poco más la esencia humana. Como ya se dijo, no es objeto de esta tesis hacer un estudio exhaustivo de antropología ni, mucho menos, abarcar todos los descubrimientos de Polo con respecto a su antropología trascendental. Sin embargo, sí es conveniente dejar claro la base sobre la que se construye la tesis. Tener claro quién es el hombre, entender su composición jerárquica que va de la vida recibida o naturaleza humana, la vida añadida o esencia humana y la vida personal o acto de ser personal es fundamental para entender el crecimiento que está llamado a tener. La educación y la dirección se centran en el crecimiento de la esencia de la persona. Algunas cosas se hacen —sobre todo en la educación de la infancia— con respecto la naturaleza humana. El acto de ser personal queda un poco lejos del alcance de estas dos áreas. Sin embargo, es ésta —la vida personal, el acto de ser personal— la guía para todo, el norte para la toma de decisiones, es la brújula mediante la cual cada quien debe crecer según su llamado particular. Es por esto que se vuelve fundamental tener, al menos, una noción de quién es y cómo se conforma la persona humana. Conocer sus radicales, las características que lo hacen ser persona y conocer como estos cuatro trascendentales pueden crecer es una gran luz para la toma de decisiones. Sin embargo, como ya se dijo, aunque la persona sirve de fin y con la naturaleza se puede hacer poco, es con la esencia humana con la que la educación y la dirección pueden trabajar muchísimo. Por lo tanto, conocer como está constituida, cómo funciona y cómo crece la esencia es muy importante para educar y dirigir correctamente.

La persona humana es lo más alto del ser humano es un *acto de ser* y tiene un cuerpo y un alma. El cuerpo se podría decir que es la vida dada y al alma que es la vida añadida. Existe una gran unidad entre el cuerpo y el alma, pero es mayor en cuanto a persona y alma. El cuerpo es lo común a todos los seres humanos y se da de forma dual como varón y mujer. Sin embargo, la persona humana no es dual porque es única e irrepetible. Es decir, la persona humana no tiene nada en común con ninguna otra persona humana. Podrán tener en común los trascendentales del ser porque eso son los que les permiten ser personas, pero ninguna forma de ser persona es igual a otra. Cada persona es novedad absoluta¹¹⁴. La persona humana es quien vivifica a su naturaleza y por lo tanto, la naturaleza es potencia y la persona es acto.

En esta jerarquía entre *cuerpo, alma y persona* es importante aclarar que el cuerpo, la naturaleza o también llamada vida recibida, —con sus funciones, sus facultades, con todo su as-

¹¹⁴ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 90

pecto biológico— es aquello que se recibe como herencia por parte de los padres. En el caso de la esencia, alma o vida añadida es aquello que cada quién saca o perfecciona a partir de las facultades superiores y que estas dependen de su crecimiento del acto de ser personal. El acto de ser personal, la persona humana o la vida recibida es aquella parte más íntima, más profunda, más alta del ser humano y es la que es dada por Dios. En la que cada uno es radicalmente distinto y en donde se es imagen y semejanza de su creador¹¹⁵.

El cuerpo o naturaleza humana tiene base orgánica y ésta se engarza con la esencia de forma que el cuerpo depende y está para la esencia. La esencia humana y sus facultades superiores son inmateriales, es decir, no tienen base orgánica, de manera que es el cuerpo y su base orgánica las que están al servicio de la esencia y no al revés. Por tanto, “hay que recordar a menudo que el cuerpo es *para* el alma y no a la inversa”¹¹⁶. El cuerpo y la esencia son comunes a la especie humana. Evidentemente el cuerpo es mucho más común a la especie que lo que es la esencia. Es decir, tan común es el cuerpo que se puede estudiar medicina o anatomía. El caso de la esencia es un poco distinto ya que, aunque es común a los demás no lo es tanto. O más bien, cada uno, según la va perfeccionando la va diferenciando con respecto a los demás. Es decir, existe un denominador común en todas las personas a partir del cual se puede conocer, por ejemplo, cómo funciona la inteligencia, qué busca —la verdad— y cómo se perfecciona —hábitos de la inteligencia—. Así como se puede conocer cómo funciona la voluntad, qué busca —el bien— y cómo se perfecciona —virtudes de la voluntad—. Sin embargo, aunque esto es común en los seres humanos, la manera de irse perfeccionando es completamente distinto en cada uno. El cuerpo depende absolutamente de su soporte orgánico, sin el cual no podría subsistir. Mientras que la esencia actúa al margen del soporte orgánico y además puede subsistir sin él¹¹⁷.

Dentro de la esencia humana también hay distintas capas, cada una más profunda, más en acto y menos en potencia y cada una engarzada con otras de nivel inferior y superior —recordando que las inferiores siempre están para las superiores y no al revés—. La capa más alta, la más profunda de la esencia humana es el *yo*. El *yo*, —también llamado *sindéresis*— “es el ápice de la *esencia* humana, no el acto de ser personal. Es esa realidad humana a la que en otros lugares se ha llamado *sindéresis*. Esta instancia activa a la inteligencia y a la voluntad conociéndolas...es el puente, por así decir, entre el *acto de ser* y las *manifestaciones* humanas”¹¹⁸. El *yo*, al ser la parte más activa de la esencia humana —también llamada alma— es el encargado de activar a las potencias superiores: la inteligencia y la

¹¹⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 209

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 210

¹¹⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 34

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 496

voluntad y a su vez de modular, de vivificar la naturaleza orgánica¹¹⁹

Como ya se mencionó, la esencia tiene dos potencias o capacidades superiores: la inteligencia y la voluntad. Ambas tienen funciones y fines específicos. En el caso de la inteligencia, ésta tiene por objeto o por fin la búsqueda de la verdad y, por lo tanto, su crecimiento está en función de la verdad. Mientras más y mejor conozca la verdad más se habrá crecido y perfeccionado. La voluntad, en cambio, tiene por objeto o por fin la búsqueda del bien y, por lo tanto, su crecimiento está determinado en función de la búsqueda del bien. De manera que, mientras más desee y consiga el bien, más crecimiento y más perfección habrá tenido. Para el caso de la inteligencia, son los *hábitos de la inteligencia* los que se encargan de hacerla crecer, mientras que, en la voluntad, las encargadas de hacerla crecer son las *virtudes de la voluntad*¹²⁰.

Este es el tipo de crecimiento al que va enfocada la dirección y la educación. Es decir, el crecimiento de la esencia, el de la actualización de la inteligencia y la voluntad a partir de *hábitos* y *virtudes*. Porque éstos hacen que la persona crezca en saber más y querer mejor. En cambio, lo que se haga con la naturaleza en nada impacta con la persona. Es decir, ningún atributo del cuerpo, ningún crecimiento en la naturaleza humana contribuya a que ser un mejor hombre o una mejor mujer. Pero sí se es más humano si se es más virtuoso¹²¹. Con respecto a la naturaleza se podría decir que la persona humana, el acto de ser le queda muy “lejos” a estas dos acciones para que fueran las encargadas de su crecimiento. El crecimiento irrestricto de la persona en sus cuatro trascendentales es una tarea mucho más compleja y profunda que escapa a las posibilidades de la educación y de la dirección. “A pesar de que desde la concepción o fecundación se es persona, ni entonces, ni al ver la luz la persona *dispone* de una *perfecta* humanidad en su *esencia*, como tampoco la tendrá mientras viva, sencillamente porque ésta es siempre susceptible de mejora. Con la persona que *somos*, perfeccionamos a lo largo de la vida las cualidades humanas que *tenemos*”¹²². Como se ve, la educación y la dirección no son capaces del crecimiento de la persona, principalmente porque el crecimiento de la persona depende de Dios y de la persona misma que de otras realidades externas. Sin embargo, eso no significa que lo que la educación y la dirección puedan hacer para ayudar a crecer a la esencia de cada uno esto no tenga un impacto positivo en el crecimiento del ser personal. También, por otro lado, aunque es poca la ayuda que pueden ofrecer para este crecimiento, lo es cierto es que una mala educación o una mala dirección puede complicar el crecimiento de la persona. Por lo tanto, casi se podría concluir con un dicho muy popular:

¹¹⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 37

¹²⁰ Cfr. *Ibid.*, pp. 294 a 319

¹²¹ Cfr. *Ibid.*, p. 308

¹²² *Ibid.*, p. 53

“más ayuda el que no estorba”. Así pues, habrá que cuidar que la educación o la dirección no vayan en contra del crecimiento personal y, si es posible, que se pongan los medios necesarios para facilitarlos.

1.2.2 Acto de ser personal

Una vez explicada la esencia humana, una vez aclarada la diferencia entre cuerpo y alma, es oportuno hablar un poco sobre el acto de ser personal. Dentro de las capas y los niveles del ser humano el acto de ser es el más profundo, es decir, es el que jerárquicamente se encuentra más alto que los otros dos — esencia y naturaleza—. “Una persona humana es un *quién*, un *ser espiritual*, un *acto de ser*, que dispone siempre de un alma (al alma pertenecen, por ejemplo, la inteligencia y la voluntad), y que dispone, aunque no siempre, de un cuerpo. El *acto de ser* personal humano no muere. Tampoco la *esencia* humana y sus facultades espirituales. Lo que puede morir son algunas de las realidades humanas que son *potenciales*”¹²³. Dentro del acto de ser también existen más capas que se distinguen jerárquicamente, que son duales y que se encuentran engarzadas de forma que la inferior está en función de la superior. Dichas capas — también llamados trascendentales del ser— son: co existencia, libertad, conocer y amar personal. “A nivel de núcleo personal o de intimidad humana uno es *coexistente*, y también pura apertura, *libertad*; coexistente con los demás y con Dios, y libre respecto o *para* ellos. Esa co-existencia y esa radical libertad es, además, personalmente *cognoscitiva* y *amante*. No es que la persona *tenga* facetas, sino que las *es*. En efecto, cada persona *es co-existencia, libertad, conocer y amar*. Esos radicales íntimos conforman el ser personal”¹²⁴

Uno de los aspectos más importante de este tema es mencionar que estos descubrimientos sobre la persona y sus trascendentales son muy recientes y fueron descubiertos por Leonardo Polo. Es por ello que a su descubrimiento se le llama *antropología trascendental*. La *antropología trascendental* “consiste en un saber que estudia ante todo el *quién* del hombre: la *persona* humana; el *espíritu* que cada uno es”¹²⁵. Es decir, Polo profundizó en el acto de ser personal y descubrió que para que una persona pueda ser persona requiere, al menos, de cuatro trascendentales: —co existencia, libertad, conocer y amar personal—. Dicho de otra manera, todas las *personas* —humanas, angélicas o divinas— tienen en común estos cuatro trascendentales. Y no sólo que los tienen en común, sino que son radicales de la persona, es decir, si no se tuvieran no se podría ser perso-

¹²³ *Ibid.*, p. 68

¹²⁴ *Ibid.*, p. 16

¹²⁵ *Ibid.*, p. 199

na. Se le llama *trascendental* “porque alcanza los *trascendentales personales*, es decir, esos rasgos propios que caracterizan a toda persona por ser persona (sea humana, angélica o divina)”¹²⁶.

Así mismo, descubrió que el verdadero crecimiento del ser humano se encuentra aquí. Es decir, si ya se mencionó que la naturaleza puede crecer un poco y que la esencia puede crecer muchísimo más, es en el acto de ser donde se puede crecer ilimitadamente, irrestrictamente, siempre a más. Y es gracias a este crecimiento por lo que las capas inferiores también lo pueden hacer. También se podría decir que si es importante crecer en las capas inferiores lo es mucho más importante crecer en la capa superior. De esta manera, si se ve con claridad la importancia de que la persona se esencialice, que se perfeccione su inteligencia y su voluntad, más aún será importante comprender la importancia de que crezca como persona. También es importante aclarar que esta antropología trascendental se fundamenta en Dios. “El perfil de la antropología filosófica que aquí se trabaja (*trascendental*) acaba por descubrir que, en rigor, la persona humana es inexplicable sin Dios. Por tanto, sin Dios, se alcanzaría de sí menos sentido personal del que se puede lograr pensando en él”¹²⁷. Es decir, aunque el crecimiento de la persona es el más importante, éste sólo es posible con la ayuda de Dios. Debido a que es Dios quien crea a la persona y ya que es Dios quien le da un sentido a la vida de cada quién, sólo Él puede ser quien pueda verdaderamente ayudar a ese crecimiento. “Aprovechando la jerarquía de los trascendentales personales, se puede decir que si Dios nos ha creado a cada uno es por doble motivo, por un *porqué* y por un *para qué* que afecta de lleno a cada uno de esos trascendentales humanos. Primero: *porque* quiere *coexistir* con nosotros y *para* que *coexistamos* con él. Segundo, *porque libremente* ha deseado y *para* que le ofrezcamos nuestra entera *libertad*. Tercero, *porque nos conoce* enteramente desde la eternidad y *para* que le *conozcamos* enteramente según nuestro conocer personal (no según el suyo). Cuarto: *porque nos ha amado* primero y *para* que le *amemos personalmente* después”¹²⁸.

Como ya se dijo, las acciones de educar y dirigir se enfocan principalmente en ayudar a los demás en el crecimiento de su esencia. Sin embargo, asomarse y considerar al acto de ser personal tiene su relevancia en el tema. Es decir, aunque relativamente poco pueda hacer la educación y la dirección para el crecimiento de la *vida personal*, si no la conocieran, si no la consideraran, si no supieran cómo crece, cómo está conformada y *quién la da*, perderían de vista lo más importante de aquellas personas a quienes educan y dirigen. “Solo Dios, el Creador de cada persona humana, puede revelar el sentido personal al hombre, a cada hombre si tal hombre lo busca (con su conocer

¹²⁶ *Ibid.*, p. 199

¹²⁷ *Ibid.*, p. 19

¹²⁸ *Ibid.*, p. 631

personal), lo acepta (con su amar personal) libremente (con su libertad personal) en Dios (en co-existencia personal con él)”¹²⁹. Dicho de otra manera, el educador y el director deben saber que lo más importante de las personas con las que trabajan es su ser personal. Que el tesoro que tienen enfrente viene dado, especialmente, por ese ser personal que es lo verdadera y radicalmente distinto y único en la historia de la humanidad. De manera que no “da igual” lo que se haga con uno o con otro. Que no da igual si se educa y se dirige como si todos fueran un rebaño o una masa a la que simplemente hay que controlar. Que no da igual atender, exigir, motivar, encausar a todos por igual que según lo que cada uno necesite. Que no da igual proponer políticas, actividades, estrategias, etc. que favorezcan el crecimiento personal que proponer aquellas que vayan en sentido contrario a la forma en la que la persona crece. Que no da igual personalizar la educación y la dirección que despersonalizarla.

A continuación, se hablará brevemente sobre los cuatro trascendentales de la persona. Ya se ha dicho que abordar estos temas en profundidad no es el alcance de esta tesis y además ni la educación ni la dirección pueden aportar mucho para el crecimiento de esta capa de la persona. Sin embargo, parece oportuno abordar someramente este tema por dos razones. La primera es para reconocer el trabajo y los descubrimientos de Polo, quien su antropología es la referencia en esta tesis y, la segunda, porque conocer el fin último, la parte más interna y superior del ser humano puede dar una claridad más profunda de lo que la educación y dirección pudieran hacer en la esencia humana, pero con miras a su acto de ser personal.

El acto de ser personal es la cúspide del ser humano. Ser persona es un regalo que no lo tienen todos los seres creados. Pero todos los seres que son personas comparten, al menos, cuatro características fundamentales. Si no se tuviera alguna de estas características no se podría ser persona. Estas características se dan de forma dual —coexistencia y libertad— y —conocer y amar—. Y se dan de forma jerárquica en donde, como todo en el ser humano lo superior es más activo y lo inferior se engarza y atiende a lo superior. En la persona humana su jerarquía de menor a mayor es la siguiente: coexistencia, libertad, conocer y amar.

La *coexistencia* es el trascendental que explica la apertura de la persona con los demás actos de ser y con las demás personas. Significa que la persona no es capaz de existir aislada, aunque, “*coexistir* no significa aquí convivir, estar junto a, o coincidir... no se trata, por tanto, de entender a la persona como *relación* respecto de otras... la persona humana es coexistente aunque sólo existiese una sola”¹³⁰. La persona no es creada al margen de todo lo creado. Al contrario, para que la persona pueda ser persona lo primero que requiere es que exista con

¹²⁹ *Ibid.*, pp. 15 y 16

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 515 y 516

relación a los demás. “La persona es co-existencia *con* los demás, *con* el ser del universo y, especialmente, *con* Dios. *Co-ser* es más que *ser*, porque indica que el ser es abierto, acompañante con apertura personal, es decir, abierto a una persona distinta¹³¹. Esta coexistencia se podría decir que también tiene una jerarquía y la relación más alta y además necesaria es con Dios. Es decir, la persona humana tiene una necesaria coexistencia con Dios quien es su creador. Esto significa, entre otras cosas, que la persona humana no es eterna. La persona humana tiene un inicio y ese inicio no salió de la nada. La persona humana tiene un inicio porque fue creada por alguien. “La persona humana no es un absoluto. No goza de independencia radical. Porque no puede subsistir al margen de Dios, su Creador. El ser eterno no es el ser de la persona humana, como es obvio, pues todo hombre tiene su origen”.

La coexistencia conlleva a la apertura de la persona con su creador. Sólo quién haya creado a la persona es quien la puede conocer completamente. De manera que, además de la coexistencia y la relación que la persona pueda tener con otros seres creados, incluyendo el ser del universo aunque este no sea un ser personal, su mayor objetivo es conseguir una profunda intimidad con Dios. Y el fin de esta vida será conseguir una relación que libremente conozca y ame a Dios¹³².

La *libertad personal* es el trascendental de apertura hacia otras personas. Cuando se descubre que la persona humana es *libertad*, cuando se descubre que para que una persona sea persona debe, necesariamente ser libre, se deduce que debe de serlo con respecto de otras personas. Es decir, no se podría ser libre con respecto de nadie más. “Se ve que esa *apertura irrestricta* requiere de personas distintas respecto de las cuales tal libertad se puede abrir personalmente y, en especial, respecto de una persona distinta en la cual tal libertad se puede emplear enteramente; y eso sólo Dios¹³³. De aquí se desprende que la libertad y la coexistencia están engarzadas. Es decir, que la coexistencia no es el existir con respecto de otros de manera necesaria. Sino que “la *libertad personal* humana añade a la coexistencia el que ésta no sea necesaria, sino libre. La libertad humana no es *predicamental*, es decir, una propiedad de la voluntad o de la inteligencia, como se ha sostenido a lo largo de la entera historia de la filosofía, sino *trascendental*, es decir, un rasgo del *co-acto de ser personal*. O sea, no es una realidad que el hombre *tiene*, sino que *es*”¹³⁴.

La persona humana es libertad, y dado que lo es en su acto de ser, es que tiene la capacidad de permear de libertad a la esencia y a la naturaleza humana. Si el ser humano es capaz de experimentar la libertad, si puede decidir y actuar según como

¹³¹ *Ibid.*, p. 200

¹³² Cfr. *Ibid.*, pp. 515 a 522

¹³³ *Ibid.*, p. 200

¹³⁴ *Ibid.*, p. 525

decida es porque su persona *es* libre y puede dotar de libertad a su cuerpo y a su alma. Además, la libertad, al ser de la persona, significa que es única e irrepetible y que es capaz de crecimiento irrestricto¹³⁵.

El sentido que tiene una libertad personal irrestricta es “destinarla respecto de un ser personal irrestricto: Dios. Con cualquier otra posibilidad, la libertad no alcanza entero sentido, pues no se emplea por entero”¹³⁶. A pesar de que Dios crea a la persona con el objetivo de que la persona lo acepte, le deja que libremente lo haga. Es decir, Dios sabe que puede no ser aceptado pero que sólo se acepta lo que se hace de forma libre. “Aunque Dios llama a Sí a todos los hombres, o sea, aunque desea elevar a todo ser humano, Dios no obliga a nadie a esa elevación... todo *ofrecimiento* es de *libre aceptación*”¹³⁷. La libre aceptación del ofrecimiento divino hace que la persona humana pueda participar de la vida íntima de Dios. Dicha participación provoca que la persona humana se haga imagen y semejanza de su creador. “Dios desea elevarnos, hacernos partícipes de su vida íntima. Ese es el núcleo de nuestra *imagen y semejanza divina*, que más que consistir en que ahora *seamos* imagen y semejanza de Dios, se trata de que lo *seremos* si lo aceptamos y en la medida en que lo aceptemos”¹³⁸.

El *conocer personal* es el trascendental de la persona humana que descubre que el acto de ser *es* conocimiento, que es capaz de conocer de manera única, novedosa y de crecimiento irrestricto. Es decir “no se trata sólo de que *tengamos* conocer (en la *naturaleza* o en la *esencia* humana), sino de que lo *somos*. Cada uno *es* un conocer personal distinto, que supera esos otros conocimientos que *tiene* a su disposición: el de los sentidos, el de la razón y el de los hábitos innatos”¹³⁹. El ser humano tiene esa capacidad de conocer en su naturaleza y en su esencia gracias a que tiene dicha capacidad en acto. La cual es capaz de iluminar a las potencias inferiores.

Al igual que los otros trascendentales, el conocer personal tiene su origen y su fin en Dios. Por lo tanto, el principal sentido del conocer personal es el conocimiento de Dios¹⁴⁰. Dios da el conocer a la persona y desea que dicho conocer tenga como principal finalidad que la persona lo conozca libremente.

El *amar personal* es el trascendental más alto de la persona humana. “Amar es *dar*, y no cabe dar sin *aceptar*. Amar no es dar o aceptar cualquier cosa, sino darse y aceptarse: otorgamiento y aceptación *personales*. Se trata de *amar* y *aceptar* a una persona distinta, queriendo, además, que tal persona res-

¹³⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 543

¹³⁶ *Ibid.*, p. 544

¹³⁷ *Ibid.*, p. 547

¹³⁸ *Ibid.*, p. 547

¹³⁹ *Ibid.*, p. 555

¹⁴⁰ Cfr. *Ibid.*, p. 558

ponda cada vez más a su propio proyecto como persona irrepetible”¹⁴¹.

El amor personal tiene tres dimensiones las cuales se encuentran relacionadas entre sí: *dar*, *aceptar* y *don*. Es decir, sólo se da si alguien acepta y sólo se acepta lo que alguien da y lo que se da y se acepta siempre es un don. Por lo tanto, la persona solo puede amar si hay donación, aceptación y don¹⁴². Son los dones los que libremente se dan y se aceptan. Sería un absurdo hablar de amor personal si no hay nada que dar o nada que aceptar; o, si lo que hay, que no se quiera dar; y, si se da, que alguien no lo quiera aceptar. El dar personal no se trata “de dar otras cosas de más valor, regalos; ni siquiera dar tiempo, o de poner a disposición de los demás nuestras cualidades...Dar es enteramente personal, y quien se entrega es la persona, no algo de ella”¹⁴³.

A la persona, si se le ama, se le ve como fin, si no, se le ve como medio y se le usa. En las empresas, por ejemplo, es muy común que a los trabajadores se les vea como medio: como medio productivo para alcanzar fines económicos. Muchas veces, por ello, las reglas, las normas, las estrategias administrativas, etc. están pensadas en función de su conveniencia para que las personas sean más productivas. Eso no significa que dichas políticas no tuvieran que existir. Significa que sólo el director que entiende a los demás como fines será capaz de generar políticas que ayude formar, encausar, sancionar, exigir, motivar, reconocer, etc. a los demás en función de la dignidad que cada persona es. Y sólo cuando se dirige a alguien que se le ve como fin es como se le puede ayudar a crecer.

Lo que se ama, lo que se da y se acepta es a la persona. Se ama al otro por quien es y por quien puede llegar a ser. “Un amor es personal si mira no sólo al *es* de la persona sino, sobre todo, al *será*”¹⁴⁴. La familia es el lugar ideal para vivir este amor. Es ahí donde cada uno es amado sin condiciones. Simplemente, ahí se ama por lo que cada uno *es*. El vínculo de cohesión más fuerte entre las personas es el amor personal. La familia es el lugar donde se da este amor, porque es ahí donde se ama a las personas por lo que son, no por lo que tienen o hacen, sino por lo que son. Sin embargo, es utópico pensar que el amor sea el vínculo de cohesión en la sociedad. Ya que amar personalmente a todas las personas del mundo no es posible. Por lo tanto, la ética es el vínculo de cohesión social más importante¹⁴⁵.

El amar personal, como cúspide del acto de ser personal, tiene su origen y su fin en Dios. “Al descubrir que la persona

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 334

¹⁴² Cfr. *Ibid.*, p. 612

¹⁴³ *Ibid.*, p. 614

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 335

¹⁴⁵ Cfr. *Ibid.*, pp. 397 a 400

humana es *amar* personal, esto es, que es un *dar* y un *aceptar* personales, notamos que somos dar y aceptar respecto de las demás personas, y especialmente respecto de quien sea para nosotros dar y aceptar irrestricto, esto es, Dios”¹⁴⁶. Cada persona, cada acto de ser es un don divino y corresponde a cada persona aceptarse como quien es: una persona única e irrepetible, un hijo singular de Dios. Por lo tanto, solo Dios es capaz de aceptar enteramente a cada persona humana¹⁴⁷.

1.2.3 Engarce entre vida añadida y vida personal

La antropología muestra que el ser humano no sólo está constituido por capas que se organizan jerárquicamente, sino que, además, estas capas se engarzan de forma dual. Las capas superiores dan luz y activan a las inferiores y las inferiores están al servicio de las superiores. Las inferiores se perfeccionan en la medida en que se relacionan y se corresponden con las superiores. El crecimiento humano se da cuando las potencias inferiores se activan y perfeccionan en función de las superiores. “Cuando la persona humana es creada, se apropia de un cuerpo humano, de una *vida recibida*. La persona no inventa su cuerpo, sino que lo acepta. Al aceptarlo le añade desde la vida personal la capacidad de personalizar (*esencializar*) la vida recibida formando así la *vida añadida*”¹⁴⁸. Por lo tanto, es importante reconocer que cada dimensión no se encuentra aislada, que cada una crece por su lado, que cada una tiene fines distintos o que entre cada dimensión no debe existir una unidad y una congruencia de crecimiento. De manera que la naturaleza o vida recibida, al ser inferior se debe engarzar con la esencia o vida añadida, y que, la esencia o vida añadida se debe engarzar con el acto de ser o vida personal. “La naturaleza y esencia humanas crecen cuando son desarrolladas por lo superior a ellas, la *persona*, y de cara a las *demás personas*. En efecto, crecen cuando en el trato con las demás personas no perdemos de vista que son *personas* y que también nosotros lo somos”¹⁴⁹.

El engarce de la vida añadida con la vida personal otorga la razón de ser, el para qué del crecimiento de la esencia. Es decir, el ser humano no está llamado a perfeccionar su esencia sin más. El crecimiento de la esencia no es el fin del hombre. La esencia crece porque está engarzada al ser personal y el crecimiento de la persona humana es el fin del hombre. Por lo tanto, si no se conoce a la persona, si no se conoce su fin, si no se descubre la finalidad del crecimiento de sus trascendentales, el

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 200

¹⁴⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 616

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 243

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 360

crecimiento de la esencia pierde sentido. Nadie puede hacer crecer al hombre. El único que puede hacer crecer a su *vida recibida* y a su *vida añadida* es la propia persona con su *vida personal*. Por un lado, con esto se hace hincapié en que sólo la persona misma es la que libremente puede decidir y trabajar en su propio crecimiento y nadie más puede hacerlo por ella. Y, por otro lado, se enfatiza en que sólo la *vida personal*, al ser superior a las otras dos, es capaz de hacerlas crecer. Sin embargo, la *vida personal* no puede crecer por la propia persona, porque requiere de alguien superior para conseguirlo, y esa persona es Dios. Por lo tanto, lo que le queda a la persona como posibilidad de crecimiento es pedir y aceptar los dones otorgados por Dios”¹⁵⁰. “Es muy bueno, por tanto, plantar un árbol. Mejor aún, cuidar de los animales. Superior, engendrar un hijo. Más excelente todavía es ayudar a que ese hijo crezca en el saber y en la virtud (es decir, que desarrolle su inteligencia con hábitos y su voluntad con virtudes), pues estas perfecciones son el crecimiento vital que él añade al estado nativo de esas potencias. Óptimo aún es ser elevado como persona, es decir aceptar la vida superior que Dios nos dé”¹⁵¹

La educación y la dirección, que actúan principalmente a nivel de la vida añadida de las personas, necesitan tener claro el engarce que existe con la vida personal porque si no, la intencionalidad que se le ponga a ese crecimiento podría carecer de rumbo. O, su rumbo podría tener miras más cortas de lo que en realidad es el fin superior de cada persona humana. No existe un fin para el conjunto “persona”. El fin es único para cada persona. Si cada persona es radicalmente distinta, si la persona es novedad absoluta, su finalidad también lo será. “En el fondo, educar es saber enfrentar a cada hombre ante su *origen* y su *fin* último, esto es, descubrirle su *filiación*, su *vocación*”¹⁵². Por lo tanto, si se quiere ayudar a crecer, es necesario ayudar a crecer a cada uno. El crecimiento de cada uno será único y estará en función de la finalidad con la que su ser personal haya sido dotado.

Para que la esencia se engarce correctamente con su acto de ser es fundamental la *ética*. La ética es un saber práctico, “es ese saber mediante el cual el hombre perfecciona su *esencia*, y asimismo, mediante la cual cuida y perfecciona también su *naturaleza*”¹⁵³. Es decir, la ética se encarga del actuar humano y su correspondencia con su acto de ser. Cuando la ética o el actuar humano no se corresponde con la persona se estaría cayendo en una ética reduccionista¹⁵⁴.

La ética es la manifestación humana más alta de todas, es decir, ordena, dirige y es condición de posibilidad de las demás.

¹⁵⁰ Cfr. *Ibid.*, p. 50

¹⁵¹ *Ibid.*, 29 y 30

¹⁵² *Ibid.*, p. 180

¹⁵³ *Ibid.*, p. 192

¹⁵⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 192

La importancia de la ética es su engarce con la persona humana. Es decir, a medida que existe mayor conocimiento y crecimiento con la persona que se es, en esa misma medida el actuar de la persona es más ético. O, por el contrario, mientras menos ético sea el actuar de la persona, mayor desvinculación tendrá ese ser humano con su acto de ser personal¹⁵⁵. La sociedad, la interdependencia humana no sólo hace posible la subsistencia humana, sino que es el medio necesario y fundamental para que las personas perfeccionen su esencia humana¹⁵⁶. De forma que, aunque el crecer personal se da sólo en el amor y en ese sentido la familia y la amistad son los medios más directos para conseguir dicho crecimiento. La empresa, la escuela, los ámbitos directivos y educativos son medios sociales indispensables para que las personas crezcan en su esencia. Para lograr dicho crecimiento es necesario que quien educa y dirige consiga que exista un ambiente ético que es el único vínculo social y sin el cual, no sólo se disuelve la sociedad, sino que se impide el crecimiento de las personas¹⁵⁷.

La ética pertenece a la esencia y no a la persona. Es decir, la ética no es un trascendental de la persona. La ética es el engarce de la esencia con respecto a la persona a partir de las acciones libres del ser humano. Es decir, la ética manifiesta libertad y está a nivel de los actos humanos. Es importante puntualizar que la ética es libre porque la persona es libre. La libertad personal es la que posibilita que las acciones humanas también lo sean. Si la persona no fuera libre, tampoco podría actuar éticamente¹⁵⁸. “Ética es la actuación libre de la persona humana en cuanto que *conduce* su vida. Esa acción redundante en la *esencia* humana en un perfeccionamiento, a través de *hábitos* y *virtudes*, o en un empobrecimiento, a través de los vicios”¹⁵⁹.

Una vez más se hace evidente que quien educa y dirige debe tener conocimientos de antropología porque sólo si se conoce cómo actúa el ser humano es que se le puede ayudar. “Saber acerca de la ética deriva, pues, de ese saber antropológico, pues si se desconoce la persona humana, se ignora cómo ésta debe actuar”¹⁶⁰. No se puede dirigir o educar con ética o no se puede ayudar a que los demás vivan éticamente si no se sabe para qué. Es decir, si no se tiene claro el fin de la persona, si no se tiene un conocimiento profundo (antropológico) del ser humano, no se puede conocer su fin. Y si no se conoce su fin, no se pueden establecer los medios para alcanzarlo.

“La ética es posible porque la *persona* humana se abre *libremente* a su *naturaleza* y *esencia* para lucrar el perfeccionamiento de éstas. Y se abre a ellas activándolas, perfeccionándolas

¹⁵⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 360 a 364

¹⁵⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 401

¹⁵⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 401

¹⁵⁸ Cfr. *Ibid.*, p. 360

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 365

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 367

las, prescribiendo que las potencias superiores del alma actúen según su modo de ser, y de manera que sólo actuando del mejor modo posible adecuado a su índole se acerquen a la felicidad.”¹⁶¹. La ética se fundamenta en tres pilares: los bienes, las normas y las virtudes. La ausencia de cualquiera de estos tres pilares genera una ética reduccionista, tanto de la ética misma (una ética pobre) como de la persona, es decir, la persona no crecería todo lo que puede con una ética incompleta. La ética, por tanto, requiere de un bien superior y mientras más superior sea dicho bien, más se acercará la persona a la felicidad. Una vez descubierto dicho bien, requiere que sus potencias superiores (inteligencia y voluntad) se perfeccionen. De manera que la inteligencia desarrolla unas normas para poder conseguir dicho bien y la voluntad requiere de las virtudes para ceñirse a dichas normas y poder conseguir el bien deseado. Una ética que sólo busque alcanzar bienes haría al hombre caer en el hedonismo. Una ética que sólo busque cumplir normas haría caer al hombre en el positivismo Y una ética que sólo busque desarrollar virtudes haría caer el hombre en el estoicismo. En los tres casos, como ya se dijo se estaría ejerciendo una ética muy pobre que evitaría el crecimiento de la persona. Sólo cuando se jerarquizan los tres pilares y se subordina el pilar inferior al superior es cuando se alcanza una ética correcta. Es decir, sólo cuando se encuentra el mayor bien posible y cuando la inteligencia crea el camino o las normas necesarias para alcanzarlo y cuando la voluntad de fortalece a través de las virtudes para permanecer en ese camino trazado por la inteligencia, es como se consigue alcanzar dicho bien. Y si dicho bien se eligió correctamente en torno al fin de la persona humana, es decir, del acto de ser personal, se estará alcanzando la felicidad y el crecimiento de dicha felicidad siempre podrá ir a más.¹⁶²

Con lo anterior, podemos ver que la ética es esa forma de actuar del ser humano que se corresponde con su fin y no con lo que más le gusta, con lo que se prefiere, con lo más fácil ni con lo más placentero. Toda acción humana que vaya en contra de su fin es una acción no ética, es decir, una acción que despersonaliza a quien lo hace. Por ello, “la raíz de la ética es antropológica; es la *persona* misma. El *ser* que cada uno es se encarga de vitalizar su *naturaleza y esencia* humanas. Visto desde la *libertad personal*: corresponde a ella que el *bien* externo perfeccione al agente porque ella dice sí a su atracción, y eso es moral. Atañe a ella disponer según *normas* racionales de actuación. Pertenecce a ella también incrementar el querer voluntario con *virtudes*”¹⁶³. Las virtudes son el medio para actuar éticamente. Una persona sin virtudes es muy difícil que libremente elija lo que es mejor para su fin. El crecimiento personal es un camino arduo y se requiere de virtudes para lograrlo. Se requiere que la inteligencia conozca más y mejor y que la voluntad quiera más y mejor para que la esencia se pueda corresponder con su acto de

¹⁶¹ *Ibid.*, p. 369

¹⁶² Cfr. *Ibid.*, pp. 370 a 383

¹⁶³ *Ibid.*, p. 386

ser. Sin embargo, aunque las virtudes son fundamentales, no son fines sino medios. “Es un gran mal perder el bien último por un bien tan grande e íntimo como la virtud. En rigor, es perder el bien *personal* más alto por quedarse en un bien muy alto del ámbito de la *esencia* humana. Esa pérdida es comparable a otra todavía superior: el perder al Dios personal, por obsecarse con las personas humanas. En efecto, una persona creada es la realidad más noble entre toda la realidad creada, pero no es lo más noble”¹⁶⁴. El estoicismo es un error de enfoque. A partir de una visión corta de la persona humana y su posible crecimiento se puede caer en un reduccionismo de la persona y suponer que la virtud es un fin cuando es sólo un medio. La virtud no se debe de convertir en fin “porque entonces perdemos el fin último y también la misma virtud, ya que ésta, al no inclinarse hacia aquél, deja de ser virtud”¹⁶⁵. El hecho de que la virtud no sea fin no significa que no sea importante. De hecho, prácticamente lo que la educación y la dirección más pueden hacer por ayudar a los demás en su crecimiento es ayudándolos a crecer en virtud. Sin embargo, si el educador y el director no consideran el ser personal de los demás, si no entienden que la persona es mucho más que su esencia, si no conocen el fin superior de la persona, es fácil que caigan en el error de suponer que la virtud es fin en sí mismo.

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”¹⁶⁶. 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

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 379

¹⁶⁵ *Ibid.*, p. 379

¹⁶⁶ POLO, L., *La voluntad y sus actos*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1998, p. 80.

potencialidades de quienes con nosotros trabajan representa por eso la tarea de mayor radio y alcance de cuantas puedan emprenderse”¹⁶⁷. 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 susceptible son finitos, salvo uno, que es precisamente su propio perfeccionamiento como hombre... por eso, para el hombre, vivir es radicalmente, principalmente, crecer”¹⁶⁸, es decir, el crecimiento no se refiere al crecimiento biológico, ni intelectual, ni de habilidades físicas o capacidades técnicas. Ni si quiera se refiere al crecimiento en virtudes que sólo son medios para alcanzar un fin superior. Es más, dentro de las mismas virtudes existe una jerarquía de ellas que hace a algunas más importantes que otras, sin embargo, las inferiores también son medios necesarios para poder alcanzar virtudes superiores. Todos estos crecimientos son importantes pero sólo son susceptibles de crecimiento finito y, por lo tanto, están subordinados 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*. Para lograr este fin es necesario crecer en la adquisición de hábitos de la inteligencia y virtudes de la voluntad que permitan ese crecimiento irrestricto de la persona en función de su ser personal.

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”¹⁶⁹. Es decir, se dirige al nivel de la *esencia*. “La persona es acto; las facultades potencias. Además, esas

¹⁶⁷ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 10.

¹⁶⁸ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 110.

¹⁶⁹ SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, 10/1 (2007) p. 144.

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”¹⁷⁰. Es por ello que convertir las potencias humanas en acto es la tarea central de quien dirige a otros¹⁷¹.

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 felicidad¹⁷². 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”¹⁷³. 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 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 cuantitativos. 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”¹⁷⁴. 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, en la medida de lo posible, desde lo más alto de la organización.

¹⁷⁰ *Ibid.*, p. 143.

¹⁷¹ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 121.

¹⁷² Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 14.

¹⁷³ SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: familia, universidad y empresa*, ed. cit., pp. 266 y 267.

¹⁷⁴ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 132.

Por supuesto que dirigir una empresa significa hacerla rentable y sostenible en el tiempo, pero no se debe olvidar que dirigir es, sobre todo, gobernar a personas¹⁷⁵. 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”¹⁷⁶. 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 colaboradores¹⁷⁷. 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 crezca¹⁷⁸. 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 crecer¹⁷⁹. Una de las claves 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”¹⁸⁰. 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.

¹⁷⁵ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 411.

¹⁷⁶ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 37.

¹⁷⁷ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 132.

¹⁷⁸ Cfr. LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., p. 35.

¹⁷⁹ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 148.

¹⁸⁰ *Ibid.*, p. 210.

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 nunca¹⁸¹. 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 2 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.

¹⁸¹ Cfr. ALTAREJOS F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 23.

CAPÍTULO II

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 plena¹⁸². 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.

¹⁸² Cfr. ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, Pamplona, Eunsa, 1986, p. 30.

No puede considerarse educativa aquella actividad que no busque intencionalmente ayudar a crecer al educando¹⁸³. 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 crecimiento¹⁸⁴. 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 esclavos¹⁸⁵.

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”¹⁸⁶. Entender esto es decisivo; no hacerlo puede llevar a implementar 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 con 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”¹⁸⁷.

Entender, por un lado, la razón y la necesidad de la *ayuda* y, por otro, la mejor forma de ofrecerla, es indispensable para

¹⁸³ Cfr. ALTAREJOS F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 29.

¹⁸⁴ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 445.

¹⁸⁵ Cfr. IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 54, p. 4.

¹⁸⁶ POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, Pamplona, Eunsa, 1999, p. 107.

¹⁸⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 41.

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 que se quiere el bien del otro, sin embargo, al existir una condición de precariedad constitutiva del hombre es necesario ayudarlo a descubrir y a querer ese bien; y que la mejor forma de darla es de manera subsidiaria y verdadera. Es decir, se verá que el hombre no tiene una vida dada; por el contrario, tiene una vida débil que debe aprender a guiar para descubrir y a querer su felicidad plena. Y que el director y el educador, porque aman y buscan lo mejor para el otro, lo ayudan en ese camino. En cuanto a la forma, se verá que sólo debe ofrecerse cuando el otro la necesite y sólo por un tiempo determinado, de manera que no se caiga en una formación permanente sino en un proceso educativo que busque la madurez de la autoposesión y el ejercicio de la razón del otro sobre lo más alto. 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 si no se gana esa confianza, nadie aceptará la ayuda 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 analítico¹⁸⁸. 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 esta estética, afectiva, moral o intelectual, si estas diversas dimensiones se encuentran desconectadas o desintegradas”¹⁸⁹.

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 familia¹⁹⁰. 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 conside-

¹⁸⁸ Cfr. *Ibid.*, p. 55.

¹⁸⁹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 200.

¹⁹⁰ Cfr. LLANO, C., *La amistad en la empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 2007, p. 220.

rar la apertura irrestricta de la persona—; especialmente, en la *esencia* humana, que es la que busca alcanzar una unidad más estrecha con el *acto de ser*. Decir que la *esencia* es la que está en función del *acto de ser*, significa que 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.

2.1. 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 acogida y del amparo para nacer y para vivir. Por eso el hombre es esencialmente un ser social. Necesita de la orientación de otro, de una ayuda intencional, encaminada hacia un fin, entre otras cosas porque nace prematuramente¹⁹¹. 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 vivir según su especie. No, el ser humano no 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, le perjudicaría: “La ayuda debe ser dada con la condición de que llegue el momento en que ya no haga falta”¹⁹². 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 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 alcanzar a descubrirlo por él mismo: “La acción subsidiaria — aquella por la que el más capaz ayuda, subsidia, al menos ca-

¹⁹¹ Cfr. ALTAREJOS F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 25.

¹⁹² POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 9.

paz— 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”¹⁹³.

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 de 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”¹⁹⁴.

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”¹⁹⁵, 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”¹⁹⁶. 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”¹⁹⁷. Proteger la libertad es abandonar el control, la seguridad, la certeza. Aceptarlo no es fácil, espe-

¹⁹³ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 224.

¹⁹⁴ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 60.

¹⁹⁵ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 28.

¹⁹⁶ IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 54, p. 8.

¹⁹⁷ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J.A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 103.

cialmente 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”¹⁹⁸. 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”¹⁹⁹. 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.

2.1.1. 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”²⁰⁰. Confundir la autonomía con la libertad ha sido uno de los problemas del hombre, principalmente en la cultura contemporánea.

¹⁹⁸ ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 12.

¹⁹⁹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 129.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 30.

nea. 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 desenfoque 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 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.”²⁰¹. Esta imperfección es la que hace posible que se dé una labor educativa²⁰². 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 imposible. Aunado a esto, cuando Polo establece la coexistencia como trascendental antropológico, es decir, como radical de la persona humana²⁰³ 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”²⁰⁴. Esta condición conlleva dos situaciones, la primera es que “el ser humano nace prematuramente”²⁰⁵. 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”²⁰⁶. 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

²⁰¹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 41.

²⁰² ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 37.

²⁰³ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 21.

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 42.

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 115.

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 116.

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”²⁰⁷. Negarlo sería perder el norte, se rechazaría la ayuda ofrecida y el crecimiento sería imposible.

2.1.2. 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”²⁰⁸. 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”²⁰⁹. Luchar por descubrir nuevas verdades, aspectos o

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 24.

²⁰⁸ *Ibid.*, p. 164.

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 163.

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”²¹⁰. 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”²¹¹; y este quebranto del tejido social impide la acción directiva. Todas las formas de dirección de personas pueden ser válidas siempre y cuando no se caiga en el engaño, en el miedo o en la falacia²¹², pues “con una tergiversación permanente de la verdad, la dirección es imposible”²¹³. 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”²¹⁴.

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

²¹⁰ *Ibid.*, p. 163.

²¹¹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 37.

²¹² Cfr. LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 236.

²¹³ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 38.

²¹⁴ *Ibid.*, p. 95.

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”²¹⁵. 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 prescindan de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona”²¹⁶.

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 vida humana”²¹⁷. 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

2.1.3. 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”²¹⁸. La confianza es el ‘pegamento’ social. Sin ella cualquier actividad social se imposibilita; “donde no hay confianza no hay sociedad”²¹⁹. 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

²¹⁵ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 456.

²¹⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 67.

²¹⁷ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 48.

²¹⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 47.

²¹⁹ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 131.

chicos maduran mucho mejor con padres amables, que se ganan su confianza”²²⁰, 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”²²¹. El carácter filial del hombre es la raíz de su seguridad y su autoestima: “A diferencia de lo que acontece en otras especies animales, la paternidad-maternidad humana posee un valor trascendente, justamente porque le hombre sabe de quién procede”²²². 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 según una 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 liberando”²²³. Efectivamente, cuando se entiende al otro como la persona humana que es, no queda más remedio que dejarla crecer irrestrictamente. Sin embargo, esto no siempre se da así “nadie conoce a los profesores de Einstein, ni a los de Monet, Newton o Jobs. De ellos sólo nos ha quedado la anécdota de su poca visión. El hecho de que no supieron ver quién tenían delante”²²⁴. 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 demás”²²⁵. El que se aferra al control y a

²²⁰ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 192.

²²¹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 191.

²²² POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 474.

²²³ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 175.

²²⁴ ALBERCA, F., *Provoca tu talento. De Newton a Apple*. p. 35

²²⁵ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 176.

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 organización²²⁶.

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 fin”²²⁷. 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 colegialidad 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 superiores *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”²²⁸. 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”²²⁹.

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

²²⁶ Cfr. LLANO, C., *La amistad en la empresa*, ed. cit., p. 42.

²²⁷ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 15.

²²⁸ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 37.

²²⁹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 442.

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.

2.1.4. Amistad

Se dice que el ser humano es social por naturaleza. Quizá algo más puntual sería decir que el ser humano, más que por su *naturaleza*, es social por su *acto de ser*, por su *vida personal*. “La persona no es *individuo* sino *co-existencia*. Tal co-existencia no se da a nivel de la *naturaleza* o *esencia* humanas, sino a nivel *personal*, íntimo. Por dentro, si una persona no fuera abierta a otras no sería persona. Una persona sin apertura personal no puede existir²³⁰. Sin embargo, el hecho de que sea social, el hecho de que para ser persona requiera de la co-existencia como radical de su ser, no significa que todas las relaciones que tenga estén a nivel de la amistad.

Para *dar* se requiere *aceptar* y no hay mayor aceptación que el aceptar al *ser personal* de los demás. Sólo cuando se *da* y se *acepta* es cuando la ayuda puede funcionar. Pero al mismo tiempo, si lo que se desea es ayudar al crecimiento personal del otro es indispensable conocer a la otra persona. “Los que son de nuestra familia, aquellos con quienes convivimos, los que nos ha tocado tener al lado, etc. son aquéllos que tanto por su *esencia* como por su *ser personal* nos pueden ayudar más a nosotros. Y eso en dos órdenes: a) nos ayudan porque nos permiten hacer crecer nuestra *esencia* mediante hábitos y virtudes, b) nos ayudan porque permiten que nos conozcamos mejor como la *persona* que somos y que, en consecuencia, nos destinemos mejor a Dios”²³¹. Ya se ha mencionado que sólo Dios, el creador de cada persona es quien tiene el conocimiento pleno de *para qué* de cada quién. Y también, sólo *Él*, es quien más puede ayudar a este crecimiento. Sin embargo, en lo poco que cada persona pueda ayudar es necesario que se de esta relación de dar y aceptar y que haya el mejor conocimiento posible de quién es el otro y para qué está llamado. Esta doble función sólo es posible conseguirla a través de la amistad. “La clave de las mejores relaciones referidas a la *esencia* humana (relación entre esposos, relación padres-hijos, profesores-alumnos, etc.) pasa por la amistad”²³².

²³⁰ SELLÉS, J. F., “Antropología para inconformes”, ed. cit., p. 391

²³¹ *Ibid.*, pp. 406 y 407

²³² *Ibid.*, p. 321

La amistad, la amistad profunda y verdadera, es esa relación de intimidad en la que, entre otras cosas, ambas personas se dan y se aceptan y ambas se abren con amor para conocer el ser personal del otro. “Relacionarse añade algo respecto del mero estar junto a o coincidir. Es, en primer lugar, *aceptar* a la persona que se tiene cerca y, en segundo lugar, *aportar*, abrirse a ella, *servirla* como quien es”²³³. Es en la amistad donde se consigue la virtud más alta de la voluntad y, por tanto, la amistad siempre buscará la verdad y el bien para los demás. “La más alta virtud de la razón práctica es la *prudencia*, y la más alta de la voluntad es la *amistad*”²³⁴. La amistad al ser una virtud, es un camino de perfeccionamiento del *yo*, de la *esencia* humana. De manera que no se nace con la virtud de la amistad ni se es amigo simplemente por vivir. De manera que la amistad es un camino de ida y vuelta en el crecimiento personal. Por un lado, crecer en amistad es crecer como persona, es tener una *esencia* más *activa*, es conseguir que la voluntad esté lo más cerca del *bien*. De manera que si lo que se desea es ayudar a crecer, ayudar a que alguien crezca en amistad es ir en línea directa con el objetivo buscado. Por otro lado, la amistad es el camino más directo y corto para ayudar a otros a crecer. Como ya se dijo, solo en el trato íntimo de dos personas que se quieren, que buscan lo mejor para el otro, que crecen en su relación personal, que se interesan por el fin personal de cada quien, etc. es que verdaderamente se puede ayudar al otro en función de lo que *está llamado a ser*.

La amistad es el mejor camino para exigir. Cuando la otra persona se sabe querida, cuando el otro sabe que lo que se busca es lo mejor para él, es cuando la exigencia tiene un efecto positivo en los demás. Pero para exigir se debe saber primero el *para qué* exigir. O, mejor dicho, saber a *quién* se le está exigiendo y *para qué* se le está exigiendo. Y, para ello, es necesario el trato personal, la relación de amistad que sirva para conocerse. “No podemos tratar bien (*ética*) a cada persona si no la conocemos como *tal* o *cuál* persona”²³⁵. Por lo tanto, para aquel que pretenda ayudar a los demás a crecer le es más importante desarrollar la virtud de la amistad que conocer mucho sobre antropología o cualquier otro saber. Aunque, evidentemente, saber de antropología y otros saberes humanos pueden ayudar a entender cómo ser mejor amigo y cómo ayudar mejor a los demás. Pero dicho conocimiento sin amistad es estéril.

Pretender que el director y el educador se haga amigo de todos es utópico. Será importante que se esfuerce por ser amigo de la mayor cantidad de personas que pueda, pero es imposible que lo sea de todos. —caso aparte son los padres quienes claramente no solo pueden, sino que tienen la obligación de crecer en amistad con sus hijos—. Sin embargo, aunque no se pueda ser amigo de todos lo que sí se puede hacer es crear las circuns-

²³³ *Ibid.*, p. 405

²³⁴ *Ibid.*, p. 600

²³⁵ *Ibid.*, p. 405

tancias y las condiciones para que se creen ambientes de amistad. Collins comparte de la importancia de la amistad en aquellas empresas que pasaron de buenas a excelentes: “Los miembros de los equipos de las empresas que lograron la excelencia fueron amigos y lo siguen siendo. En muchos casos, siguen en contacto, a pesar de que ya hace años o décadas que dejaron la empresa. Me sorprendió oírles hablar de la era de transición, de lo mucho que se divirtieron a pesar de lo mal que lo pasaron y de lo mucho que tuvieron que trabajar. Disfrutaban estando juntos y siempre tienen ganas de reunirse. Muchos de ellos recuerdan los años que estuvieron trabajando juntos como el punto álgido de sus vidas. Sus experiencias se basaban en algo más que en el respeto mutuo —que también—, eran amistades duraderas”²³⁶.

Por tanto, todo lo que el educador y el director puedan hacer, tanto a nivel personal —crecer en la virtud de la amistad—, como a nivel corporativo —favoreciendo procedimientos, reglamentos, circunstancias, ambientes, estrategias, objetivos, etc.— por favorecer la amistad, serán acciones que tengan beneficios directos en el crecimiento de las personas.

2.2. 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 error”²³⁷. 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

²³⁶ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 83

²³⁷ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 46.

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”²³⁸. 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 irrestricto²³⁹. 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”²⁴⁰.

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”²⁴¹. 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”²⁴². 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 juvenil²⁴³ 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.

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.

²³⁸ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 149.

²³⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 158.

²⁴⁰ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 78.

²⁴¹ *Ibid.*, p. 78.

²⁴² GARCÍA-VIUDEZ, M., “Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, ed. cit., p. 638.

²⁴³ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 134.

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 libremente²⁴⁴.

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”²⁴⁵.

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 crecer²⁴⁶. Estas acciones, cuando se conside-

²⁴⁴ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., pp. 23-25.

²⁴⁵ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 11.

²⁴⁶ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 200.

ran 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 sentido²⁴⁷: “Las obras materiales o físicas, por grandes que parezcan, serán siempre pequeñas comparadas con la expansión, crecimiento y desarrollo de los individuos”²⁴⁸.

2.2.1. 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”²⁴⁹. 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”²⁵⁰.

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. “El entendimiento tiene dos funciones: recepción y acción. Por un lado, recoge información y conocimiento, y por otro ordena las cosas para actuar. Pero para la acción práctica se requiere conocimiento. Para adquirir cualquier técnica o arte, uno tiene que estudiar. Esto significa que la sabiduría especulativa o la recepción del conocimiento es más alta y más importante que la sabiduría práctica, y la precede”²⁵¹. 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 condi-

²⁴⁷ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 61.

²⁴⁸ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, ed. cit., p. 10.

²⁴⁹ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 36.

²⁵⁰ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 68.

²⁵¹ De Torre, J. M., *Filosofía cristiana*. p. 36

ción de posibilidad de construir instrumentos es la conexión entre cerebro y la mano”²⁵².

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”²⁵³. 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”²⁵⁴. 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”²⁵⁵.

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”²⁵⁶. 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.

“Aquellos 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*”²⁵⁷. Polo lo desglosaría en aprender a caminar, usar las manos, hablar, etc. “El hombre es un animal técnico, *faber*, precisamente porque tiene manos”²⁵⁸, 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

²⁵² POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 34.

²⁵³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 140.

²⁵⁴ GARCÍA-VIUDEZ, M., “Aportaciones de Leonardo Polo para una teoría antropológica del aprendizaje”, *Anuario Filosófico*, ed. cit., p. 638.

²⁵⁵ POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 45.

²⁵⁶ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 9.

²⁵⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 51.

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 53.

a trabajar bien²⁵⁹. 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 son²⁶⁰, es decir, la técnica sin el hombre no se explican y viceversa. Sin embargo, la modernidad ha abusado de la técnica y la ha elevado 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”²⁶¹.

2.2.2. 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 *conocer personal*. El cual sería como el *conocer* de la *esencia* del hombre, pero a nivel de la *persona humana*²⁶². 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 bien²⁶³. Por lo tanto, cuando se habla de ayudar a crecer el conocimiento y la inteligencia, se presupone una correcta educación de la ima-

²⁵⁹ Cfr. IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, ed. cit., p. 114.

²⁶⁰ Cfr. POLO, L., *Presente y futuro del hombre*, ed. cit., p. 133.

²⁶¹ *Ibid.*, p. 135.

²⁶² Cfr. SELLÉS, J. F., “Antropología para inconformes”, ed. cit., p. 555.

²⁶³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 149.

ginación 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 conoce, se adquiere, y en cuanto se adquiere, permanece 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, dedicándose a cuestiones banales. Esto se da frecuentemente cuando se incurre en chismes, críticas o conversaciones que no aportan valor²⁶⁴.

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.

2.2.3. 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 unos trascendentales de la persona, que la antropología ha descubier-

²⁶⁴ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., pp. 107-108.

to, y que son jerárquicamente superiores que dichas capacidades. 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”²⁶⁵. 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*²⁶⁶.

Las virtudes, por tanto, son la clave para el perfeccionamiento del hombre a nivel de su *naturaleza* y de su *esencia*²⁶⁷. Dicho de otra forma, son la puerta de entrada para el crecimiento irrestricto del hombre²⁶⁸. 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 bien²⁶⁹: “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”²⁷⁰.

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 persona²⁷¹. 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 decir, el fin por el que se desarrollan las virtudes es la *persona*, pero el fin de la *persona* no es la virtud²⁷²: “La virtud es

²⁶⁵ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 59.

²⁶⁶ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 230.

²⁶⁷ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 94.

²⁶⁸ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 125.

²⁶⁹ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., p. 31.

²⁷⁰ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., pp. 13 y 14.

²⁷¹ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., p. 64.

²⁷² Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 20.

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 defectuosamente²⁷³.

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”²⁷⁴. 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 otros²⁷⁵. 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”²⁷⁶.

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”²⁷⁷.

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 superior²⁷⁸.

La adquisición de virtudes perfecciona la capacidad humana, hace al hombre más dueño de su conducta y, por lo tanto,

²⁷³ POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 78.

²⁷⁴ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 197.

²⁷⁵ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 88.

²⁷⁶ IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, ed. cit., p. 122.

²⁷⁷ ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 144.

²⁷⁸ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (I)*, ed. cit., pp. 32 y 33.

más libre²⁷⁹. El ser humano por sus apetitos concupiscible e irascible tiene inclinaciones o 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 persona²⁸⁰. “Según se encuentre el hombre en términos de virtudes, así son sus decisiones”²⁸¹, 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”²⁸².

2.2.4. 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 de la perfección y, por ende, el interés por humanizarse, tiene carácter normativo, es decir, exigen reglas precisas 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 deshumanice²⁸³. 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 él²⁸⁴.

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 tiempo²⁸⁵. Como menciona Sellés, una prueba de esto es el crecimiento del embrión en el seno ma-

²⁷⁹ Cfr. PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, ed. cit., pp. 14 y 15.

²⁸⁰ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 13.

²⁸¹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 163.

²⁸² POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 116.

²⁸³ Cfr. *Ibid.*, p. 19.

²⁸⁴ Cfr. POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., p. 24.

²⁸⁵ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 109 y 110.

terno, 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 antiético²⁸⁶. Lo mismo sucede en la educación, donde si la acción educativa verdaderamente ayuda a mejorar al educando se puede afirmar que se está educando éticamente²⁸⁷.

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 libertad²⁸⁸. 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.”²⁸⁹. 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”²⁹⁰. 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 define²⁹¹. 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 *poíesis*, 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”²⁹². De igual forma, así como las virtudes, la ética tampoco se enseña en libros; lo que existe son personas éticas²⁹³. Por ello Polo recuerda la tesis del Estagirita que establece que “la ética no se puede

²⁸⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 110-113.

²⁸⁷ Cfr. ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, ed. cit., p. 14.

²⁸⁸ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 104-107.

²⁸⁹ *Ibid.*, pp. 81 y 82.

²⁹⁰ *Ibid.*, p. 107.

²⁹¹ Cfr. ALTAREJOS, F., *Dimensión ética de la educación*, ed. cit., p. 24.

²⁹² POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 88.

²⁹³ Cfr. POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 57.

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 condensada²⁹⁴. Por esta razón, similar a lo que sucede en el proceso de formación de virtudes, es un error pensar que en una empresa por 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 para conseguir bienes superiores²⁹⁵. 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 decisiones²⁹⁶. 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”²⁹⁷. 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 empeora²⁹⁸. 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 ale-

²⁹⁴ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 455.

²⁹⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 452.

²⁹⁶ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 106.

²⁹⁷ *Ibid.*, p. 108.

²⁹⁸ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 85.

jados 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 desvirtúe²⁹⁹.

2.2.5. Vocación

La *vocación* de la persona a la que se educa o se dirige 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. “Esa llamada es, por tanto, el *fin* de la vida, fin que es de *libre aceptación*. Por eso, *persona* y *vocación* (o *llamada*) se pueden tomar como sinónimos. Dios, por tanto, llama a todos y a cada uno de los hombres, y no sólo a la vida, sino al fin de ésta, es decir, a la Vida. Ahora bien, como los hombres son personalmente libres, unos pueden aceptar y otros no³⁰⁰. La persona es aceptación del don (de la propia existencia, de las propias cualidades) y su consecuencia es devolver el don, hacerlo fructificar en beneficio de los que están a su alrededor. 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.

²⁹⁹ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 452.

³⁰⁰ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 51

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 irremediablemente 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”³⁰¹.

“El formador ha de tener presente en su acción educativa que está educando una persona: irrepetible, única, insustituible, cuyo valor es imponderable”³⁰². 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”³⁰³. 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 propio”³⁰⁴.

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

³⁰¹ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 15.

³⁰² IZAGUIRRE, J.M., MOROS, E., “La tarea del educador: la sindéresis”, *Studia Poliana*, 9, 103-127, p. 126.

³⁰³ SELLÉS, J. F., “Antropología para inconformes”, ed. cit., p. 349.

³⁰⁴ Cfr. ALTAREJOS, F., *Educación y felicidad*, ed. cit., p. 18.

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”³⁰⁵. 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 proyecto³⁰⁶.

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 lograrlo³⁰⁷. De manera que lo enigmático de la vocación no se convierte en un laberinto sin salida; simplemente lleva tiempo 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 verdad³⁰⁸. 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”³⁰⁹.

Cabe mencionar que la vocación no es sinónima 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 o equivocada. Incluso se reduciría al libre albedrío y, con ello, a la relatividad

³⁰⁵ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 296.

³⁰⁶ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 349.

³⁰⁷ Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 63.

³⁰⁸ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 202.

³⁰⁹ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 155.

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”³¹⁰. 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”³¹¹.

“Quien más ama es quien más intuye la persona que es cada quién, es decir, qué proyecto es cada quién como persona”³¹². Por esta razón, los padres son las personas que más y mejor pueden conocer personalmente a sus hijos³¹³; 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 ayudarlo a descubrir su razón de ser y acompañarlo en el camino para lograrlo.

2.2.6. Libertad

La libertad es la cúspide del ser humano³¹⁴ 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”³¹⁵. Lo mismo ocurre en la dirección: sólo se puede dirigir a hombres libres; por lo tanto, debe haber libertad en la 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 tratar reductivamente al ser humano³¹⁶. La libertad, además, es creciente y el hombre sólo puede crecer si libremente desea³¹⁷.

³¹⁰ GARCÍA-GONZÁLEZ, J.A., “La libertad personal y sus encuentros”, *Studia Poliana*, 5, 11-22, p. 13.

³¹¹ *Ibid.*, p. 21.

³¹² SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, ed. cit., p. 157.

³¹³ Cfr. *Ibid.*, p. 153.

³¹⁴ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 218.

³¹⁵ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 129.

³¹⁶ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 223.

³¹⁷ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 38.

Pero si se puede crecer en libertad, también se puede decrecer. Las propias decisiones pueden anular la libertad que se ejercita y establecer dependencias que impiden crecer. Lo propio del hombre es crecer, pero ésta no es una condición necesaria; ya que entender la libertad es aceptar que, si se quiere o se quiere mal, también se puede decrecer; lo contrario sería una postura determinista de la persona y, por tanto, sobraría toda antropología y toda ética, toda justicia y cualquier reproche³¹⁸.

Así como en la ética, también en la libertad las virtudes toman un protagonismo especial. A través de ellas se manifiesta la libertad³¹⁹, pues sólo a través de las virtudes la libertad puede acceder a las potencias espirituales. Sin las virtudes ni la inteligencia ni la voluntad son libres³²⁰: “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”³²¹. 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 libremente³²². Sin embargo, en caso de decidirse por los vicios, difícilmente podrá considerarse crecimiento, la naturaleza recibida se malogrará y no se podría acceder al *bien*.

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”³²³. Si el ser humano es susceptible de perfección es porque necesita ser libre; no puede haber *esencialización* sin libertad³²⁴. 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”³²⁵.

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 confun-

³¹⁸ Cfr. POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, ed. cit., pp. 5 y 6.

³¹⁹ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 14.

³²⁰ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 53.

³²¹ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

³²² Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 70.

³²³ SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

³²⁴ Cfr. POLO, L., *La esencia humana*, ed. cit., p. 70.

³²⁵ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 46.

dir la capacidad de elección con 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”³²⁶. La capacidad de elegir es una manifestación de la libertad, pero no es la forma más alta de libertad³²⁷. 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 espontáneamente se viva la vida y menos atado se esté a ciertas obligaciones más libre se es; esto es un gran engaño³²⁸. Esta confusión entre autonomía y arbitrariedad es un error sobre la comprensión de la libertad³²⁹.

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 fin³³⁰. 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”³³¹. El ser humano es libre hasta el punto de 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 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 libre³³². 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

³²⁶ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 219.

³²⁷ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 59.

³²⁸ Cfr. POLO, L., *La persona humana y su crecimiento*, ed. cit., p. 47.

³²⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 220.

³³⁰ Cfr. POLO, L., *La voluntad y sus actos*, ed. cit., p. 30.

³³¹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 138.

³³² Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 58.

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 de un fin claro. Por lo tanto, las decisiones de estas personas son muy impredecibles³³³.

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”³³⁴. 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 libertad³³⁵. 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 infinito³³⁶.

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”³³⁷. 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 personal³³⁸, 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 personal³³⁹.

³³³ Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 127.

³³⁴ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 222.

³³⁵ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 221.

³³⁶ Cfr. SELLÉS, J.F., *Hábitos y virtud (II)*, ed. cit., p. 62.

³³⁷ POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 223.

³³⁸ Cfr. LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., pp. 158 y 159.

³³⁹ Cfr. POLO, L., *Introducción a la filosofía*, ed. cit., p. 229.

CAPÍTULO III

TEORÍAS DE DIRECCIÓN Y EDUCACIÓN: ¿AYUDAN A CRECER?

Hoy, más que nunca, las opciones de compra son inmensas. La variedad de productos y servicios en el mercado es mayor que en cualquier otro momento histórico. Y aunque esto, en general, es bien valorado por el consumidor, en muchas ocasiones le genera mayor dificultad e indecisión a la hora de comprar. Lo mismo está ocurriendo en cuestión de modelos económicos, de corrientes ideológicas, de posturas políticas, etc.

Las empresas y el mundo educativo también son víctimas de esta sobreoferta de soluciones —empresariales y educativas— y cada vez resulta más difícil la toma de decisiones. Hoy los padres de familia se encuentran bombardeados con soluciones diversas y hasta opuestas sobre cómo educar mejor a sus hijos. Se encuentran con productos “mágicos” para que sus hijos se vuelvan unos genios o para que les garanticen su seguridad física y de salud. Pero también descubren que hay servicios de todo tipo —neuromotor, gimnasia cerebral, destrezas matemáticas, etc.— para garantizarles el éxito futuro a sus hijos. Tienen ante ellos, un oferta abrumadora de escuelas, con programas y metodologías diversas, que garantizan ser las mejores. Pero también son abrumados con corrientes de educación y crianza en las que cada una asegura que, en caso de no hacerlo, los niños pueden crecer traumatados, sin seguridad, con baja autoestima, etc. Con todo esto, es evidentemente que los papás estén más preocupados y más perdidos que nunca, que tengan miedo de elegir incorrectamente y fracazar como padres. El problema está en que la gran mayoría no tienen un criterio para

analizar tantas opciones y tomar la decisión correcta. Seguramente, incluso, la mayoría no sabe lo que es una decisión correcta, porque no sabe lo que es correcto en la educación de un hijo, ya que no sabe cuáles son las bases para definirlo. A fin de cuentas, al no saber lo que se debería buscar como fin de los hijos todas las opciones se vuelven igualmente válidas o inválidas. Esto mismo pasa en las instituciones educativas y las empresas en general, que tiene ante ellas una oferta enorme de teorías, programas, sistemas, metodologías, certificaciones, etc. para ser los mejores, para ganarle a la competencia, para obtener más clientes, para conseguir los mejores resultados en la organización, etc. Así que, al igual que los padres, las personas que toman las decisiones en las escuelas y en las empresas muchas veces se ven confundidos con los criterios para tomar estas decisiones. Todas las ofertas parecen atractivas, todas parecen dar la mejor solución y no hay criterios de base y de fondo para el discernimiento. De hecho, todos ofrecen una gran cantidad de beneficios, de teorías comprobadas, de estándares internacionales, de éxito garantizado, de ventajas competitivas, de nuevas estrategias y modelos empresariales, de métodos de calidad, de gestión del talento, flexibilidad de horarios, prestaciones, etc. Esto ocasiona que muchas veces el criterio de elección se base en el precio más bajo o por aquella opción que la competencia haya decidido. Saber sobre qué criterios tomar una de estas decisiones es muy confuso. Y, cuando no existe un fundamento sólido, cuando no hay claridad para distinguir los fines de los medios, cuando no se tiene un objetivo superior claramente detectada, tomar una decisión es muy complicada. O más bien, cualquier opción parece igual de buena y entonces se termina decidiendo por corazonadas.

Por lo anterior, el objetivo de este capítulo es aportar algunos criterios generales que ayuden a la toma de decisiones, de directivos y educadores, en cuanto a la implementación de alguna teoría educativa o directiva. Por cuestiones de practicidad, a lo largo del capítulo se utilizará la palabra *teoría* para hacer referencia a esta variedad de metodologías, programas, propuestas, proyectos, sistemas, certificaciones, modelos, etc. simplemente para facilitar la lectura pero no porque efectivamente sea sinónimo de estos otros conceptos. Es decir, se utilizará la palabra *teoría* para describir realidades muy distintas a ésta pero que simplemente intenta ayudar a hacer más ágil la lectura y que no se tenga que aclarar en cada caso exactamente de lo que se está hablando. Es decir, en el párrafo anterior se expusieron algunos ejemplos de opciones a los que los padres se enfrentan y se puede ver claramente que es muy distinto un producto, que una oferta académica, que un estilo educativo. Sin embargo, podría hacer una lectura muy cansada tener que aclarar, según el caso, de lo que se está hablando. Igualmente en el caso de las instituciones educativas o de las empresas es muy distinta una certificación, a un sistema, a una metodología, a una corriente pedagógica, etc. pero tener que aclararlo en cada caso puede resultar cansado y puede desviar el centro de lo que aquí se pretende argumentar. Es por esta razón, por la que se ha optado por elegir una sola palabra para describir todas estas realidades

aunque se sabe que en el fondo es incorrecto, pero en la práctica puede resultar útil para hacer más ligera la lectura.

Cuando se dirige o se educa, lo que se dirige no son empresas ni se educa a los colegios. Se dirigen y se educan a las personas. Esto que en principio parece una obviedad, en la práctica no se da con la misma obviedad. Tan es así, que en la mayoría de las teorías, libros, programas, etc. de dirección de empresas, el enfoque está más en la empresa, sus procesos, su organización, sus departamentos, etc. que en el conocimiento de las personas. Se le da mayor prioridad a las finanzas, a la planeación estratégica o a la mercadotecnia que al conocimiento profundo de la persona humana. Por el lado de la educación, podría parecer que sí se piensa en el educando y que sí hay un interés por conocerlo. Sin embargo, se podrían argumentar dos ideas. Por un lado, el énfasis en el conocimiento del educando está principalmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir, pareciera que lo único importante es conocer cómo aprenden los alumnos y cuál es la mejor forma de enseñarles. Este enfoque en el proceso de enseñar y aprender sería sólo una parcialidad de la persona y, por lo tanto, no habría un interés por conocer la totalidad de la persona. Por otro lado, cuando se analiza el día a día de los educadores, se puede observar que las responsabilidades operativas y administrativas dentro de un colegio son tantas que al final del día el profesorado termina dedicándole más tiempo a otras labores que al alumno mismo. De manera tal, que ese aparente interés por centrarse en la persona es incompleto. Tanto por no abarcar todas las dimensiones de la persona, como por priorizar, en la práctica, otras funciones y responsabilidades como centro de la labor educativa.

Por lo anterior, se vuelve urgente la necesidad de que las teorías de dirección y educación tengan un mayor enfoque en la persona. Ya que si el centro es la persona humana, sería indispensable que dichas teorías tuvieran constantemente un engarce con la antropología. “De modo parejo a como un buen empresario es el que sabe ofrecer lo que verdaderamente vale la pena ser ofrecido, es decir, lo que posibilita crecer en virtudes sociales, el buen educador es el que sabe ofrecer lo que vale la pena ser ofrecido según las necesidades del educando, a saber, lo que le permita desarrollar las virtudes personales”³⁴⁰. De manera que, conociendo quién es el hombre, cuáles son sus fines, cómo está constituido, cómo pueden crecer sus potencias, qué cosas favorecen su felicidad, etc. lo *demás* sobre la empresa o sobre la educación estuvieran al servicio de la persona. Hoy parece que esto es exactamente al revés. Pareciera que lo que se piensa primero es en lo que más le conviene a una empresa o a un colegio para que después simplemente lo ejecute el trabajador.

El planteamiento que aquí se expone es que si, como se ha dicho a lo largo de toda la tesis, el fin de la dirección y la educación es ayudar a crecer a los demás, entonces se tendría

³⁴⁰ SELLÉS, J. F., “Antropología para inconformes”, ed. cit., p. 355

que buscar cuál de estas teorías. es el que ayuda de mejor forma a conseguir dicho fin. Y entonces se regresaría al principio de *según cómo se entienda al hombre así se entenderá su obrar*. Y, por lo tanto, este análisis de teorías directivas llevaría al mismo principio antropológico del que se ha estado hablando. Es decir, se tendría que analizar el tipo de persona que tal teoría considera. Habría que descubrir el fondo antropológico que cada propuesta tiene y comprobar si es congruente con el tipo de persona que el educador y director tiene. Porque sólo así podrá haber una congruencia entre el fin y los medios que se utilicen. En el peor de los casos, si no se encuentra alguna teoría que se adapte perfectamente a la idea de persona que se tenga, al menos se podrá tomar de dicha teoría lo mejor y se desechará o cuidará lo que no sirva.

El criterio de fondo es la noción de persona. Los radicales de la persona —moderno, clásico y cristiano— son una buena herramienta de análisis, pero en el fondo, la idea es interpelar, es dialogar con cada autor o corriente con respecto a qué entienden por ser humano, libertad, acción humana, quién es el otro, el nivel trascendental de la persona, etc. Generalmente las distintas teorías carecen de una dimensión trascendental y se enfocan principalmente en las manifestaciones de la persona. No contemplan el doble engarce, sino que se quedan a nivel de la esencia: competencias, técnicas, resultados, etc. —aspectos característicos del radical moderno— y no en enriquecer integralmente a la persona —familia, sociedad, virtudes, intimidad, apertura con su creador, etc.—. Incluso las instituciones que parecen muy humanas suelen enfocarse en el proyecto común de la institución, pero no en el proyecto particular de cada quién, en la dimensión íntima de la persona. O, por el contrario, teorías educativas que se centran en la autonomía y desarrollo de cada uno en lo individual y olvidan la parte social, el *co-ser*, el *darse* de de la persona humana.

A lo largo de la historia de occidente se han descubierto tres radicales. Con cada descubrimiento se ha iniciado un proceso de orientar la vida, de establecer criterios morales, de privilegiar e impulsar ciertas acciones del ser humano, etc. El radical clásico descubierto por los griegos es el de la *naturaleza racional* del ser humano. El radical cristiano es el descubrimiento de que el ser humano es un *ser personal*. Y el radical moderno es el descubrimiento de la actividad productiva del hombre: el *homo faber*. Negar cualquiera de los tres radicales, así como centrarse es sólo uno de ellos sería un error, un reduccionismo de la teoría del hombre. Sin embargo, es necesario jerarquizarlos para saber cuál es superior y cuál está al servicio de otro. Hoy en día, el error ha sido poner al radical moderno como único o como el superior. Haber perdido de vista los otros radicales y al haberlos puesto por encima de ellos ha generado una sociedad donde lo único que vale son los resultados, lo que tienes. Sin considerar que la persona primero *es*, después *razo-*

na y al final *produce*³⁴¹. Es por ello que especialmente hoy en día las principales teorías están en función del *homo faber*. Lo que se privilegia es la productividad, los resultados, la técnica, etc. El problema es que estas teorías que coinciden con el radical moderno son muy limitativas del crecimiento del hombre. Por eso, es fundamental recuperar el radical cristiano y volver a poner a la persona en el centro. Porque sólo así se generarán teorías que busquen en primer lugar el crecimiento de las personas.

La educación y la dirección deben estar personalizadas. Es decir, toda teoría educativa y directiva, si desean el crecimiento personal, debe estar al servicio de la persona humana. “La educación personal se puede describir como aceptar a cada quién como quién es y como está llamado a ser, y correlativamente en dar a cada quién lo pertinente para que siga su propio camino personal”³⁴². Hoy en día, tanto en educación como en las empresas en general, siempre se ofrece atención personalizada, servicio personalizado, productos personalizados, etc. y evidentemente no es el tipo de personalización al que se quiere hacer referencia. Al contrario, seguramente el uso generalizado y descontextualizado de este concepto no contribuye a darle la importancia necesaria a la personalización de la educación y la dirección. Generalmente a lo que se refiere la gente con personalización va más en la línea de la individualización que de la personalización. Lo que los negocios quieren decir es que a cada cliente se le cumplirán sus caprichos, que se le atenderá de uno por uno, que sus quejas serán atendidas, que se adaptarán a las necesidades de cada uno, etc. Pero esto no tiene nada que ver con atender a la persona humana. La verdadera dirección personalizada y la verdadera educación personalizada es aquella que entiende y conoce el ser personal de cada uno. Que sabe que el *acto de ser* es la capa más alta y profunda del ser humano. Que lo verdaderamente importante para todo ser humano es el crecimiento de su persona. Que es la persona quien verdadera y radicalmente es única e irrepetible. De manera que, lo que se busca con este tipo de educación y dirección es ayudar a crecer a cada uno, según como cada uno esté llamado a crecer. Porque cada uno crece distinto y cada uno está llamado a crecer de una forma distinta. Y esa educación y dirección, aunque sabe que poco puede hacer por el crecimiento de la persona, puede hacer mucho por el crecimiento de su esencia. Y que en la medida en que ayude a ese crecimiento estará también ayudando o favoreciendo a que la persona pueda crecer en su acto de ser. Esto, por lo tanto, no tiene nada que ver con dejar que cada uno elija el color que quiera, el horario que quiera, que cada uno tenga su lugar de trabajo a su antojo, etc. Porque el cumplimiento de “caprichos” o el atender las necesidades de cada uno nada tienen que ver con el crecimiento de la persona.

³⁴¹ Cfr. POLO, L., *Filosofía y Economía*, Navarra, Eunsa, 2012, pp. 269 a 276

³⁴² SELLES, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 349

Es fundamental tener siempre presente el nivel superior de la persona humana: su *acto de ser* personal, para no perder de vista el fin más alto. Sin embargo, también se ha hablado de la importancia de la *esencia* humana; en especial porque la dirección y la educación generalmente se enfocan en el desarrollo de este nivel de la persona. Desde la introducción se dijo que, dentro de las muchas ciencias que estudian al hombre, esta tesis se centraría en lo que la antropología filosófica aporta —en particular la antropología trascendental de Polo—, debido a que ésta es la ciencia que aporta niveles cognoscitivos superiores del ser humano. Sin embargo, cuando se analizan las teorías educativas y directivas se ve conveniente tomar en cuenta a otras ciencias. Es decir, la antropología deberá ser la base de cualquier análisis pero, también es verdad, que estas teorías buscan dar solución a distintas realidades relacionadas con la dirección y la educación³⁴³. Por lo tanto, conviene tener conocimiento de otras disciplinas y tomarlas en cuenta para tomar una mejor decisión. Así por ejemplo, se pueden encontrar teorías que buscan resolver aspectos económicos, legales, psicológicos, pedagógicos, neurológicos, administrativos, etc. y habrá que saber de esos temas para elegir la mejor opción. De manera que, como lo primero es la persona, no sería correcto elegir una teoría administrativa sólo porque resuelve aparentemente bien el control administrativo, pero que dicho control elimina todo tipo de libertad en el desempeño profesional de los trabajadores. Porque entonces, aunque se logre un mejor resultado administrativo, se conseguirá uno peor en el crecimiento de las personas. Y dado que lo que se busca es el crecimiento de las personas por encima de la mejora administrativa habrá que considerar otra opción que solucione el problema administrativo y que al mismo tiempo favorezca el crecimiento de las personas. Sin embargo, lo contrario también sería un error. No se podría elegir un opción administrativa porque favorece el crecimiento de los demás pero que no resuelve o incluso empeora la situación administrativa. Por lo tanto, para elegir correctamente hay que saber mucho de cada tema en relación con la disciplina que

³⁴³ Gerardo Hernández en su libro *Paradigmas en psicología de la educación*, pp. 40 y 41 lo explica claramente. La educación es un fenómeno socio-cultural muy complejo y, para su completo estudio y análisis, son necesarias la participación y la colaboración de múltiples disciplinas que expliquen sus distintas dimensiones y contextos. Nadie duda que, sin tal concurrencia de perspectivas disciplinarias, el análisis de lo educativo resultaría parcial e incompleto... Entre las ciencias de la educación que estudian las condiciones generales y locales de la problemática educativa podemos incluir a la sociología de la educación, la antropología de la educación, la economía de la educación, la historia de la educación y la llamada educación comparada. Las que se dirigen preferentemente a investigar y desarrollar acciones prescriptivas sobre procesos educativos concretos serían la psicología de la educación, la comunicación educativa y las didácticas específicas, entre otras. Finalmente, entre las disciplinas que se centran en el análisis reflexivo y evolutivo de la problemática educativa se encuentran la filosofía de la educación y la planeación educativa

busca resolver, pero el punto de partida siempre será la antropología.

Es importante que, debido a la novedad de la persona, al hecho de que cada persona sea radicalmente única e irrepetible, no exista ninguna teoría para que todos crezcan. “La educación consiste en dar a cada quien aquello que le ayude a personalizar su *esencia*, es decir, a encaminar su humanidad hacia su propio fin personal, a personalizar sus potencias, y a madurar su naturaleza en ese sentido. 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”³⁴⁴. Es decir, no puede haber una receta de cocina para el crecimiento personal. No cabe ninguna teoría para que cada quién crezca como la persona que es y está llamada a ser, porque cada quien es distinto. Cada uno lo tiene que descubrir poco a poco con el hábito de sabiduría y, sobre todo, en correspondencia personal, conocer personal, con Dios. Por lo tanto, esto es importante para comprender dos ideas. La primera es que, en cuanto al crecimiento personal, no existe ninguna teoría que lo pueda conseguir ya que es un trabajo de cada quién. Sin embargo, eso no implica que una teoría, teniendo clara quién es la persona humana y cómo puede crecer, no pueda pensarse en favorecer dicho crecimiento. La segunda es que, donde más se puede ayudar a los demás a crecer es a nivel de su esencia. Por lo tanto, las teorías que ayudan a crecer son las que conocen el fin de la persona, conocen cómo puede crecer su esencia y generan una propuesta que contribuya a lograr estos resultados.

Como se vio en los primeros capítulos, básicamente el crecimiento de la esencia del hombre se da en el perfeccionamiento de la inteligencia y de la voluntad. La inteligencia, que busca la verdad, se perfecciona con los hábitos de la inteligencia, mientras que la voluntad, que busca el bien, se perfecciona con las virtudes de la voluntad. Así pues, cualquier teoría referida a temas prácticos, contingentes, que pueden ser de un modo u otro, deben permitir el crecimiento de la razón práctica en hábitos cada vez más esclarecidos, en rigor, el de la prudencia. Por lo tanto, las teorías educativas y directivas que vayan más relacionadas a resolver cuestiones prácticas y, que busquen ayudar a crecer, deberán buscar que se crezca en prudencia —hábito superior de la razón práctica—. Mientras que, aquellas teorías que vayan más enfocadas al desarrollo personal deberán buscar que las personas puedan crecer en las virtudes inferiores de la voluntad —templanza, fortaleza— siempre y cuando estén subordinadas a las superiores —justicia, amistad—. “El fin de todas las actividades prácticas es el mejor ejercicio de las operaciones inmanentes... todo lo que hacemos en este mundo tiene como fin entender... Todo lo que hacemos, si no sirve para conocer y para amar, carece de sentido”³⁴⁵. Esta idea recalca la

³⁴⁴ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 349

³⁴⁵ POLO, L., *Filosofía y Economía*, Navarra, Eunsa, 2012, p. 225

importancia de la acción inmanente en el ser humano, en donde una actividad permanece de forma interior y, por lo tanto, transforma al hombre. Por tal motivo no se debe olvidar que cualquier actividad humana no queda simplemente en algo externo, sino que modifica a la persona. Es por ello, que cualquier teoría sobre educación o dirección no puede ser analizada desde sus resultados externos, desde los logros alcanzados, desde los fines esperados, sino que debe analizarse desde el impacto y la transformación que se tendrá en la persona que los lleva a cabo. “Hay dos tipos de acción según su mayor o menor proximidad al conocimiento o a los procesos. El tipo de acción que tiene más que ver con los procesos es aquella en la cual los ingredientes cognoscitivos son más débiles. El segundo tipo de acción está más cerca del conocimiento que de los procesos. La acción que se parece más al conocimiento es superior a aquella que se parece más al proceso. Sin la primera la otra es un imposible”,³⁴⁶.

Con lo mencionado anteriormente, se puede ver claramente que la propuesta de cualquier teoría de dirección o educación que busque ayudar a crecer a los demás, debe considerar el fin de la persona humana y el doble engarce entre la esencia humana y el acto de ser porque sólo entonces será una propuesta adecuada al crecimiento personal.

Todas las teorías, tanto educativas como directivas buscan conseguir un resultado. Para lograrlo, llevan implícita o explícitamente una serie de *incentivos*. “Un incentivo es una bala, una palanca, una llave: con frecuencia se trata de un objeto minúsculo con un poder sorprendente para cambiar una situación...Un incentivo es, sencillamente, un medio de exhortar a alguien a hacer *más* algo bueno, y *menos* algo malo. Pero la mayor parte de los incentivos no surgen de forma natural. Alguien —un economista, un político o un padre— tiene que inventarlos”,³⁴⁷. Si los incentivos no son suficientemente poderosos, o no están bien alineados a la forma en la que el ser humano se comporta, no se conseguirán los resultados deseados. “Los incentivos constituyen la piedra angular de la vida moderna. Y comprenderlos es la clave para resolver prácticamente cualquier misterio”,³⁴⁸. El problema de los incentivos puede ser múltiple. Por un lado, el incentivo puede no ser claro y perder fuerza para mover a la gente en el camino deseado. Por otro lado, el incentivo puede provocar el efecto contrario. Es decir, si no se conoce bien al ser humano y su manera de actuar, se puede crear un incentivo esperando que la gente actúa de cierta forma y termina actuando de otra muy distinta. Quizá el más importante es el concepto de persona que se tenga. Es decir, si se entiende al hombre y a su fin de una forma, en ese sentido se crearán los incentivos. Por lo tanto, es fundamental tener un correcto conocimiento del ser humano y el fin al que está lla-

³⁴⁶ *Ibid.*, p. 419

³⁴⁷ LEVITT, S. Y DUBNER, S., *Freakonomics*, Barcelona, ediciones B, 2005, p. 28

³⁴⁸ *Ibid.*, p. 22

mado para que se puedan desarrollar incentivos buenos y congruentes para la persona.

Por lo tanto, aquí se propone el siguiente método muy sencillo para poder analizar si una teoría educativa o directiva ayuda al crecimiento de los demás: a) Tener presente quién es el hombre y cuál es su fin —persona humana y sus trascendentales—. b) Recordar el orden y engarce con el que la persona crece —naturaleza, esencia, acto de ser—. c) Considerar la forma en la que la esencia humana crece —el perfeccionamiento de la inteligencia y la voluntad a partir de hábitos y virtudes—. d) Detectar los incentivos detrás de toda teoría y comprobar si están alineados al crecimiento que se desea que le gente tenga.

3.1. Teorías directivas

La intención de este tema es analizar aspectos más relacionados con la dirección de empresas. Es ayudar a reflexionar sobre si algunas teorías diseñadas para la dirección de empresas favorecen el crecimiento personal o no. Es intentar aportar algunos criterios que ayuden en el discernimiento de las características que debería tener una teoría para aceptarla como favorable para el crecimiento de las personas. Como se mencionó anteriormente, la intención no es hacer un análisis exhaustivo de todas las teorías ni de determinar cuál es la mejor de ellas. Simplemente, la intención es generar reflexiones generales sobre algunas de ellas. De manera que, se puedan vislumbrar de forma general algunos criterios que deberían tener las mejores teorías para lograr un *crecimiento* de las personas y no sólo teorías que, por ejemplo, generen un mayor crecimiento económico a las organizaciones. “Reducir al hombre a la condición de pieza de un sistema de montaje tailorista cuya misión es hacer coches; durante toda su vida de trabajo, a ese obrero le resultará difícil mejorar como hombre. El empresario que gerencia tal organización atenta contra el hombre: hace perder el tiempo a sus empleados y lo pierde él”³⁴⁹.

Todos los directores, en algún momento u otro, para un departamento u otro, para algún aspecto de la organización o para otro, tienen que elegir alguna teoría que ayude a conseguir los objetivos marcados en dicha empresa, departamento, área, etc. Por lo tanto, la correcta toma de decisiones será fundamental para el futuro de la organización. Si el director logra decidir por aquella teoría que mejor resuelva el tema práctico que en particular se busca resolver y que, además, sus incentivos ayuden al crecimiento de la persona, ese director estará tomando una gran decisión. Ya que conseguirá su fin práctico y, además, ayudará a que la gente crezca. Si, por el contrario, elige una

³⁴⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 112

teoría que sea favorable para resolver el aspecto práctico, pero que sus incentivos, por enfocarse en ese aspecto, vayan en contra del crecimiento de las personas, ese director se habrá equivocado gravemente. Porque quizá en el corto plazo resuelva de forma exitosa la cuestión práctica, pero en el largo plazo, al tener gente que no esté creciendo o incluso gente que esté decreciendo, el fracaso de la organización será enorme.

Es verdad que una persona puede crecer hasta en un campo de concentración. De manera que las teorías administrativas y directivas no son en sí mismas un impedimento para que la persona crezca. Es decir, podría haber una teoría administrativa directivas muy restrictiva y, a pesar de ello, que haya gente que crezca. Porque el crecimiento es personal y quien más ayuda a crecer es Dios. Por lo tanto, no importa el lugar en el que se esté o el sistema directivo que exista donde se trabaje, si la persona quiere y se esfuerza, conseguirá crecer. Sin embargo, como es evidente, las condiciones y el contexto pueden favorecer o dificultar el crecimiento. De tal manera, que cuando se tiene claro lo que se busca lograr con la gente, es más probable que se adopten estrategias o metodologías que favorezcan el estilo directivo que se desea y que sea más propicio para el crecimiento de las personas.

La tendencia por generar teorías y estrategias enfocadas al *estado de resultados*, es decir, a darle prioridad a los estados financieros en lugar de a las personas ha prevalecido a través de la historia. “Muchas empresas están configuradas para asfixiar al directivo. La presión sobre los resultados es tremenda, los *bonus* y promociones dependen de ellos y estos son los mensajes que calan en la médula directiva. El resto pasa a un segundo plano”³⁵⁰. La cultura organizacional la permea, en primer lugar, el director. “El mando es la acción prototípica del líder. Gracias al mando, el director logra no ya simplemente ser seguido, como antes se interpretaba el acto nuclear del liderazgo, sino que los demás marchen con él, expresión más acertada para indicar lo que verdaderamente se ha de entender acerca de la capacidad del líder”³⁵¹. De tal forma que si, el director o los principales directores, lo que tienen en sus cabezas es el cumplimiento de este tipo de resultados, lo más probable es que el resto de la organización se alinee a estas prioridades. Esto hace que el reto sea grande, porque hay que tener un total convencimiento de que lo más importante, dentro de la empresa, son las personas. El director y su equipo más cercano deben estar convencidos de ello y después se requerirá de un gran liderazgo para mover a toda la organización hacia donde se quiere.

Es cierto que en los últimos años ha habido grandes esfuerzos por humanizar a las empresas y poner el enfoque en las personas. En muchas teorías, sin embargo, el enfoque no mira

³⁵⁰ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 158

³⁵¹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 264

honestamente a la persona. Es decir, muchas de estas teorías se fijan en la persona porque piensan que así se pueden tener mejores resultados financieros, pero no buscan a la persona en sí misma y como fin último de la organización, sino como medio para alcanzar otros fines. Y la persona humana nunca es medio, siempre es fin. Esta especie de hipocresía empresarial no sólo es poco ética, sino que, además, en el largo plazo no funcionan. Los negocios son negocios si son éticos. Y si no son éticos no son negocios, sino malos negocios³⁵². La pérdida de la mirada dirigida a las personas en cuanto tales, está generando muchos problemas individuales y comunitarios. Muchos de ellos, hoy en día, tienen que ver con estrés y, por lo tanto, manifiestan consecuencias terribles para la salud mental de los empleados. “Si el estrés prolongado conduce a la depresión, las organizaciones se enfrentan a un ataque directo a su capital intelectual. La depresión coarta la inteligencia fluida, la capacidad para resolver problemas y la formación de recuerdos. En una economía que tiene como base el conocimiento, en donde la pericia intelectual suele ser *la* clave de la supervivencia, esto son malas noticias; y a pesar de ello, los ejecutivos tratan el tema del estrés con displicencia”³⁵³. El biólogo molecular Medina incluso se atreve a plantear un proyecto conjunto educación-trabajo, asegurando que ambos deben ir de la mano. Establece que los años de mayor productividad coinciden con los años de mayor estrés en el ámbito familiar debido a la adaptación en el matrimonio y la llegada de los primeros hijos. Por lo tanto, sería prioritario, por un lado, que las escuelas se dediquen más tiempo, en sus primeros años, a educar más a los papás. Y que los ayuden en la consolidación de su matrimonio y en la educación de sus hijos. Por otro, sería importante que las empresas favorezcan sistemas de apoyo a la maternidad, flexibilidad de horarios y a ofrecer espacios de cuidado infantil dentro de las empresas. De esta manera, los hijos de estos matrimonios podrían crecer en un ambiente seguro y estable. Tanto porque disfrutarían de unos padres con un matrimonio estable como por tener unos padres con suficientes herramientas para poderlos educar correctamente³⁵⁴. Por otro lado, las empresas contarían con empleados más motivados, agradecidos y sin una carga de estrés familiar que pudiera afectar el rendimiento laboral.

Parece importante atender, por ejemplo, a la neurociencia porque puede dar mucha información de la forma en la que la naturaleza del ser humano puede responder y comportarse ante ciertos estímulos. De manera que, se pueden crear incentivos que ayuden a tomar mejores decisiones. “Si quieres diseñar un ambiente educativo totalmente opuesto a lo que le sirve al cerebro para funcionar bien, lo más seguro es que termines con algo parecido a un salón de clases. Si quieres crear un ambiente de

³⁵² Cfr. POLO, L., *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Madrid, Aedos, 1997, p. 19

³⁵³ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 98

³⁵⁴ Cfr. *Ibid.*, pp. 103-106

trabajo totalmente opuesto a lo que le viene bien al cerebro para ser productivo, quizá termines con un cubículo; y si quieres cambiar el estado de las cosas, lo más probable es que tengas que destruir ambos y empezar de cero”³⁵⁵. Para Medina, lo más importante en el desarrollo del cerebro es la curiosidad³⁵⁶. En función de esto, se podría trabajar para que los espacios físicos y el tipo de tareas que se deleguen se diseñen en torno a favorecer dicho proceso. Si esto lo relacionamos con la antropología, se podría ver que a nivel manifestativo del amor personal, “el mejor gobierno no estriba en dictar pautas de conducta (es decir, ponerle a cada uno los puntos sobre las *ies*, en ser excesivamente analítico y detallarle escrupulosamente a cada cual su tarea), sino en confiar, es decir, en aceptar a los demás como son (estando dispuesto a aprender de ellos, es decir, en aceptar también sus aportes), y, en consecuencia, darles responsabilidades, porque sólo confiando en los otros cada uno de ellos da lo mejor de sí, y ello mejora al propio gobernante, ya que acepta y, consecuentemente se entrega”³⁵⁷. Aquí, se puede ver, por ejemplo, que distintas disciplinas que estudian al hombre —en este caso antropología y neurología— pueden complementarse y enriquecer cualquier decisión. A partir de ahí, si se crean teorías que contemplen incentivos que están alineados al crecimiento de la persona, el resultado será magnífico.

Las teorías administrativas que promueven el *multitask* no son convenientes para el desempeño de la gente: “El cerebro es un procesador secuencial incapaz de prestarle atención a dos cosas al mismo tiempo. Las empresas y las escuelas alaban la capacidad de realizar más de una tarea de manera simultánea, pero las investigaciones demuestran claramente que esto reduce la productividad e incrementa el número de errores”³⁵⁸. Por lo tanto, es mejor ayudar a que la gente se enfoque en tareas o problemas específicos. Esto ayudará a que haya mayor enfoque, mayor análisis, mayor profundidad en la resolución del problema y, por lo tanto, habrá un mejor resultado. También es importante contemplar en las teorías directivas aquellas que promuevan y se preocupen por la cantidad y calidad del sueño. Como se sabe, cada persona tiene un cronotipo de sueño, es decir, hay quien su actividad cerebral se encuentra mejor disponible temprano por la mañana, otros más tarde e incluso algunos son más proclives a trabajar y pensar mejor por la noche³⁵⁹. De tal manera que, las empresas podrían aprovechar esta información para propiciar flexibilidad de horarios y así poder obtener la máxima eficiencia y rendimiento de cada empleado. Esto parece estar en la línea de evitar la supervisión estricta del trabajo y favorecer la libertad. Si los objetivos están correctamente diseñados, el trabajador podría realizarlos de la forma que prefiera, en el ho-

³⁵⁵ *Ibid.*, p. 21

³⁵⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 300

³⁵⁷ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 616

³⁵⁸ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 149

³⁵⁹ Cfr. *Ibid.*, pp. 74-77

rario que más le convenga y conseguir el mejor resultado posible. “Las compañías que lograron sobresalir crearon un sistema coherente con claras limitaciones, pero también daban a su gente libertad y responsabilidad dentro de la estructura de ese sistema. Contrataron a gente disciplinada que no tenía que ser controlada, y así pudieron controlar un sistema, y no a su gente”³⁶⁰.

Tener un modelo honestamente enfocado en la persona y en su fin, lleva a pensar en la totalidad de cada individuo. “O el gobernante es un humanista o fracasa. El fin del gobierno es la mejora de los motivos y de los fines humanos”³⁶¹. Eso implica que las organizaciones que sólo ven a los empleados como aquellos que están a su disposición durante cierto horario de trabajo y se olvidan de las demás dimensiones de su esencia, tendrán muchos problemas. Porque cada empleado tiene una vida propia, unas circunstancias y cualidades particulares, una familia determinada, etc. fuera del horario laboral y que sin duda afectan a su desempeño laboral. Y, por lo tanto, también sería obligación de las empresas ayudar a crecer a los colaboradores en este entorno extra laboral. “Por desgracia no existe ninguna barrera entre los problemas personales y la productividad laboral. No tenemos dos cerebros que podamos intercambiar para usar el más adecuado en la oficina o en la sala de la casa. El estrés en el lugar de trabajo afecta la vida familiar y ejerce más estrés sobre ésta; y viceversa: el estrés familiar causa mayor presión en el trabajo, que tarde o temprano regresa a casa. Es una espiral descendente a la que los investigadores han denominado «conflicto trabajo-familia»³⁶². Por lo tanto, aquellas teorías que no contemplen la dimensión personal o familiar tienden a no funcionar. El contemplar flexibilidad en el horario, prestaciones que incluyan a la familia, áreas físicas y prestaciones relacionadas a favorecer la maternidad, etc. son muy positivas para el crecimiento de la gente.

Carlos Llano considera que la acción directiva se debe basar en realizar, constantemente, tres acciones fundamentales: hacer un diagnóstico de la situación actual, es decir, en qué situación se encuentra la organización a nivel interno y externo. Decidir el rumbo, las metas, los objetivos, las estrategias, etc. que se deben de seguir en función del conocimiento de la situación en que se encuentra la organización. Y, por último, ejercer el mando para que se logre lo deseado³⁶³. Cuando se habla de ayudar a crecer, se podría pensar que las primeras dos funciones no son tan importantes como la tercera que es mandar. Sin embargo, es importante darles su debida importancia a las tres funciones para conseguir un fin adecuado. Por un lado, si se piensa en la acción directiva desde la visión global de la organización, se podría decir que las primeras dos funciones no sólo son nece-

³⁶⁰ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 166

³⁶¹ POLO, L., *Filosofía y Economía*, Navarra, Eunsa, 2012, p. 420

³⁶² MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 99

³⁶³ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 206

sarias para un correcto rumbo en el crecimiento de las personas, sino que, además, tendrían que estar alineadas a la finalidad de ayudar a crecer. De manera que, a la hora de mandar, lo que se esté consiguiendo es que el rumbo de la organización vaya encaminada a este fin. Dicho de otra forma, si existe el convencimiento de que lo que se busca es ayudar a crecer a la gente en la organización todo debe estar alineado. Y, por lo tanto, cuando se hace el diagnóstico de la situación actual y cuando se establecen los objetivos, en realidad se está evaluando y marcando un rumbo en función del fin deseado en cuanto al crecimiento de las personas. Y, de esta manera, en el momento de la ejecución, es decir, del mando, todo se encuentra alineado.

Por otro lado, si se piensa a nivel particular, a nivel de cada persona, el proceso sería el mismo. De cada persona nos interesa su crecimiento. De hecho, no es que la organización crezca como tal. Quienes crecen son las personas de dicha organización. Sin embargo, es verdad que si, como organización, se encuentra o no en sintonía con esta finalidad personal, en esa misma medida se dará o no, con mayor o menor facilidad, el crecimiento de cada uno de sus empleados. Como se mencionaba, a nivel de cada persona también es necesario que el director ejerza las tres funciones. Es necesario que a cada trabajador se le ayude a elaborar un diagnóstico de su situación actual, que se le acompañe en la determinación de las metas, objetivos, puntos de lucha, etc. en los que desea mejorar y que se le exija correctamente a través del mando para que consiga su propio crecimiento. Este proceso sólo es posible a través de un buen liderazgo. Un liderazgo reconocido por su autoridad y que, por lo tanto, exista apertura de la gente por dejarse exigir. “Un empresario se debe parecer más a un maestro que a un jefe. No es superfluo reparar en la distinción entre ambas nociones. La autoridad del maestro se debe a su sólida formación, que le hace estar seguro del modo de trabajar. La del jefe, en cambio, es prestada y se ampara en la jerarquía de los puestos de mando. El primero es capaz de sacar de sus subordinados el mejor trabajo, mientras que el segundo no suscita tal crecimiento”³⁶⁴.

También se podrían analizar aquellas teorías que lo que buscan es obtener el mayor rendimiento a partir de motivaciones extrínsecas. Es decir, teorías donde el foco está puesto en la remuneración económica y en las prestaciones que se le da a la gente. Esperando que, con ello, la gente está comprometida, que se le pueda exigir todo lo que se desee, que en todo momento esté disponible para el trabajo y que se logre captar al mejor talento posible. Si el fin del hombre está en la felicidad personal y dicha felicidad no tiene componente material, es imposible conseguir, en el largo plazo, que la gente sólo se mueva por fines materiales. La gente requiere otras motivaciones. La gente necesita estar en un ambiente donde la amistad se dé de forma natural. “Si pasamos la mayor parte de nuestro tiempo con gente a la que amamos y respetamos —gente que de verdad disfruta

³⁶⁴ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 483

viajando en el autobús y que nunca nos decepcionará— es muy probable que consigamos una vida maravillosa”³⁶⁵.

La ética es el saber práctico más alto, aquel encargado de esencializar al ser humano. La ética es el enlace entre la *vida personal* y la *vida añadida*. Es la encargada del actuar humano y su correspondencia con su acto de ser. De forma que, no podría haber una teoría educativa o directiva que no fuera ética y que pudiera ayudar a los demás a crecer. “La ética de resultados o consecuencialista (propia, por ejemplo, del economicismo, del capitalismo, etc.), es decir, la ética que busca por encima de todo la producción, la eficacia material, el enriquecimiento, no sólo desconoce la virtud, sino también el *núcleo personal* humano”³⁶⁶. Hoy en día, todos los días salen en las noticias escándalos de corrupción en los gobiernos y en las empresas. En el libro de *Liderazgo y capital moral*, Sison expone muchos ejemplos de grandes empresas que debido a su falta de ética tuvieron unas consecuencias desastrosas. Empresas que parecían ser ejemplo de éxito y que presumían de grandes prácticas administrativas. Y, sin embargo, empresas con una cultura de deshonestidad, de falta de transparencia y corrupción que al final las llevaron al fracaso. Evidentemente esto demuestra, que si a la gente que trabaja en una empresa se le va “rompiendo” por dentro y se les va impide su crecimiento personal, a la larga, las cosas saldrán mal. “Si el único vínculo de cohesión social es la *ética*, el mayor enemigo de la sociedad no es la carencia de dinero, de administración, de cultura, de información, de materias primas, etc. sino el *relativismo ético*”³⁶⁷. Por lo tanto, evaluar una teoría por la ética que lo sustenta es fundamental. Si los incentivos que dicha teoría promueve son éticos, se irá por buen camino. Pero si los incentivos en los que se basa, promueven una cultura de “el fin justifica los medios”, si lo único importante son los resultados, si el crecimiento profesional depende de los logros individuales y no de los colectivos, si se reconoce el logro de objetivos independientemente de los medios utilizados para conseguirlo, si no existen criterios claros de evaluación que incluya pautas y comportamientos éticos, etc. habrá que tener mucho cuidado con dichas teorías. Con la falta de ética no se puede pactar. Si la ética no está en la cima de toda teoría el crecimiento será imposible. Como ya se vio, la ética es el elemento práctico que une al acto de ser con su esencia. Y si no existe comportamiento ético, la persona no es capaz de crecer.

3.2. Teorías educativas

³⁶⁵ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 83

³⁶⁶ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 385

³⁶⁷ *Ibid.*, p. 401

Al igual que en el tema anterior, en este apartado se busca generar una serie de reflexiones sobre si las distintas teorías educativas favorecen el crecimiento personal o no. Se busca ayudar en la toma de decisiones sobre qué criterios son convenientes considerar para decidir la teoría educativa que más favorezca el crecimiento de los educandos. Por lo tanto, la intención no es hacer un análisis exhaustivo de todas las teorías educativas que hay ni de determinar cuál de ellas es la mejor. “El dogmatismo se apropia de la verdad y la guarda bajo llave y clave secreta”³⁶⁸. El objetivo es solamente argumentar, dialogar y generar algunas reflexiones generales sobre dichas teorías para favorecer un pensamiento más crítico con respecto de ellas. El libro de *Ayudar a Crecer* “es una propuesta singularmente única, porque no sugiere *hacer* esto o aquello en educación; sólo invita a pararse a *pensar* la educación; y si se sugieren algunas y precisas acciones pedagógicas, sólo tienen el objetivo de ayudar a pensar la educación. No se ofrecen nuevas metodologías, ni nuevos diseños curriculares, ni orientaciones legislativas o políticas, sino que se centra en aquello que las restantes propuestas marginan: *el sentido de la educación*”³⁶⁹. Quizá de manera similar este capítulo no pretende resolver nada. Sólo busca ayudar a pensar y reflexionar sobre cómo las distintas teorías pueden ayudar a crecer.

La base de análisis de este tema es la antropología. Una vez más, si no se tiene claro quién es el hombre y cuál es su fin no se puede hacer ninguna propuesta educativa que sea digna de considerarse. “La formación no es un proceso técnico, no se funda en una psicología barata o en un pragmatismo de vía estrecha. La formación del hombre o es —evidentemente— un problema de la antropología filosófica o no es más que un sucedáneo de feria... El pragmatismo será estrecho y barata la psicología en el grado en que se desconecten de las bases antropológicas fundamentales”³⁷⁰. Por lo tanto, tener presente las capas de la persona, su jerarquía, el orden en el que se dualizan y perfeccionan —vida recibida, vida añadida, vida personal— es fundamental para poder tener una reflexión crítica sobre estos temas. El tema del crecimiento de la vida añadida o naturaleza humana es muy oportuno en la educación especialmente en los primeros años de vida. Después, una vez resuelto este tipo de crecimiento, lo central será el crecimiento de su vida añadida o esencia humana, es decir, el engarce necesario para ayudar a crecer: de la *esencia* hacia el *acto de ser*.

Al igual que en el tema de la dirección, en este también se considerará el concepto de *incentivos*. Los incentivos son típicos de la educación. Muchas veces se confunden con premios y castigos. Pero, aunque estos son parte de los incentivos, los incentivos son más que sólo premios y castigos. Incentivar a los

³⁶⁸ ÁLVAREZ DE MON, S., *El mito del líder* p. 14

³⁶⁹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Navarra, EUNSA, 2007, p. 14.

³⁷⁰ LLANO, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México, Trillas, 2015, p. 7

hijos para educarlos va más allá de premiarlos o castigarlos. Muchas veces, los incentivos en la educación tienen que ver con el reconocimiento, el cariño, tener límites claros, generar una cultura de diálogo y confianza, poner las condiciones ideales para que puedan tomar decisiones, etc. Quizá, en la educación, los incentivos son más importantes que en la dirección. Especialmente mientras la educación se enfoque a edades más pequeñas. “Por ser ayuda al crecimiento, la educación no sólo afecta a la infancia y a la juventud, sino a todas las etapas de la vida humana; otra cosa es que incida más poderosamente en las primeras”³⁷¹. Los adultos, en principio, tienen criterios propios, tienen una inteligencia y una voluntad más perfeccionada y, por lo tanto, son dueños de su libertad. Sin embargo, mientras más pequeño es un ser humano, menos activas tiene sus potencias, aun conoce poco sobre la verdad y quiere poco el bien. Es por ello, que los incentivos son fundamentales para moverlos en la dirección que se desea. Sin embargo, el reto de los incentivos en edades menores está no ocasionar un estilo de educación que se centre en el estilo “causa-efecto” que no contribuya a ir desarrollando la libertad del niño. “Si se desea respetar la *persona* de aquel a quien se dirige, la dirección retirará paulatinamente sus acciones, a fin de que el dominio sobre el otro empiece no ya a ceder el paso sino suscitar el *autodominio*. La educación verdaderamente eficaz será justamente aquella que al cabo del tiempo se convierta en innecesaria”³⁷².

Cuando se piensa en educación, generalmente se piensa en dos áreas muy generales sobre las que versa dicha actividad. Por un lado, se habla de la *formación humana* y, por otro, sobre la *formación intelectual*. “En la educación, el maestro ejercita su inteligencia —no sólo su razón— y también su capacidad afectiva”³⁷³. Considerar estas dos vertientes tiene total sentido cuando se sabe un poco de antropología. Es decir, si se tiene claro, que la educación trabaja a nivel de la *esencia* del hombre y si se conoce cómo crece dicha esencia, evidentemente se entenderá que se debe educar en la inteligencia y en la voluntad. La educación, por tanto, buscará desarrollar hábitos de la inteligencia para que cada uno descubra la verdad a través de conocimientos teóricos —razón teórica— y, para que sea capaz de resolver correctamente distintas situaciones y problemáticas a partir de conocimientos prácticos —razón práctica—. Así mismo, la educación buscará desarrollar virtudes de la voluntad, para que cada uno sea capaz de querer el bien. El hombre es susceptible de educación porque no sólo hay enseñanza, sino que hay formación, es decir, no sólo hay resultados tangibles o actividades productivas (*poíesis*) sino que principalmente hay acciones inmanentes (*praxis*) y por ello hay ayuda³⁷⁴. Dicho lo anterior, es importante darse cuenta que cualquier teoría educa-

³⁷¹ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Navarra, EUNSA, 2007, p. 20

³⁷² LLANO, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México, Trillas, 2015, p. 159

³⁷³ CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 59

³⁷⁴ Cfr. POLO, L., *Ayudar a crecer*, Navarra, EUNSA, 2007, p. 18

tiva que se centre sólo en alguno de estos aspectos será una teoría reduccionista. Si se entiende, como se ha visto antes, quién es la persona y lo que implica ayudarlo a crecer, quedará claro que cualquier teoría educativa que vaya enfocada a una cuestión académica será incompleta, o que aquella teoría que no tome en cuenta las dimensiones de la persona —entre ellas la espiritual— también será incompleta. “Frente a sistemas educativos *sesgados*, que propician una formación monocorde, nos damos cuenta hoy más que nunca de este hecho: o la formación es *redonda* o no es formación... Hoy sabemos ya las monstruosidades a que puede llegarse con pretensiones formativas estrechas; el exceso de especialismo es inhumano, por ser antiformativo.”³⁷⁵

Cuando se habla de formación humana se podría decir que el centro es el desarrollo de las virtudes de la voluntad. Dichas virtudes deben converger hacia un mismo objetivo que sea más alto que la pura virtud y, por lo tanto, su objetivo es la ética. “El esfuerzo educativo del centro docente del que se trate consiste, ciertamente, en formar éticamente al alumno: dotarlo de criterio moral, que esté en condiciones de discernir el bien del mal”³⁷⁶. De la ética ya se ha hablado mucho en la tesis, pero viene bien volver a hacer hincapié en que una teoría que no tenga una ética clara y que no busque educar éticamente a los alumnos será una teoría que evidentemente no ayudará a crecer. Educar éticamente significa educar en libertad y, cuando se educa en libertad se está dispuesto a encontrar actitudes no éticas. Pero una cosa es que se enseñe el bien y el mal, y otra que los educandos decidan el bien y eviten el mal. “El principio del resultado es incisivamente dañino en la educación, porque afecta directamente a su sentido, enturbiando su comprensión. Se debe enseñar a obrar el bien y a evitar el mal, con independencia de que se comporten bien o mal quienes aprenden... Pero si la enseñanza sólo se valora por el resultado en la conducta de los aprendices, el aprender se reduce a “aprendizajes”; y es de experiencia común que los muchos y valiosos aprendizajes no conllevan siempre de suyo una debida formación”³⁷⁷.

Los primeros responsables de la educación de los hijos son los padres. Las escuelas, por tanto, deben ser corresponsables de dicha educación. “La primera escuela es la familia, y no sólo temporalmente, sino en orden de importancia. Por eso el colegio no debe ser sino una prolongación de la familia. Y sólo en la medida en que lo es, es eficaz. El colegio es dual respecto de la familia, y es mejor colegio no cuanto más inglés o matemáticas enseñe, sino cuanto más se dualice con cada familia.”³⁷⁸. Por lo tanto, lo primero que unos padres deberían hacer para evaluar si un modelo educativo es el indicado para sus hi-

³⁷⁵ LLANO, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México, Trillas, 2015, p. 6

³⁷⁶ CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 53

³⁷⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Navarra, EUNSA, 2007, p. 19

³⁷⁸ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 351

jos, sería analizar si dicho modelo es congruente y similar al modelo educativo que dicha familia busca para sus hijos. Dicho de otra forma, la elección de una teoría educativa en un colegio, será buena en la medida que se corresponda con lo que sus familias quieren para sus hijos. Después habría que analizar si lo que las familias quieren para sus hijos es correcto y conveniente. Pero lo que aquí se pretende resaltar es que la familia es la primera que decide. Sin embargo, hoy en día generalmente es al revés, las escuelas toman decisiones y después se encargan de convencer a las familias de que su modelo es el mejor. Esto genera que las familias cada vez se desentiendan más de la educación de sus hijos y que la deleguen completamente en la escuela. “Los padres han interpretado la imagen de la escuela como opresión, por lo que ha dejado de existir la solidaridad natural entre padres y maestros, lo cual socava la autoridad normal que necesitan ambas partes para su tarea educativa”³⁷⁹. Por tanto, cualquier modelo educativo que no contemple la labor de los padres sería un modelo incompleto. Por muy bueno que sean un modelo en lo académico, si no considera a los padres y los involucra en el proceso formativo, no puede ser un modelo que ayude a crecer a la persona por completo.

Ya se hablaba, al inicio del capítulo, que hoy en día la inmensa variedad de propuestas educativas, están creando una gran incertidumbre en las familias y en las escuelas. El ansia por competir en un mercado saturado, por distinguirse de la competencia, por ofrecer servicios que garanticen más clientes, etc. está haciendo que se desvirtúe la educación. “La crisis actual de la educación está relacionada con la introducción en el mundo de la educación de unas ideas erróneas en nombre del progreso de la ciencia”³⁸⁰. Hoy la educación se encuentra atrapada en una espiral de creatividad, innovación, marketing etc. De manera que, se están dejando de tomar decisiones que ayudan a la persona a crecer por ofrecer propuestas aparentemente más atractivas y que vendan más. “Es curioso que actualmente, se haya logrado un consenso más masivo sobre la necesidad de equipamiento de las escuelas que sobre las metas a alcanzar con este equipamiento. Es como si se creyera que la mera existencia de las instalaciones se transformará automáticamente en aprendizaje. Para aprovechar a fondo los edificios se necesitan maestros competentes”³⁸¹. Pareciera que la antropología es una ciencia poco atractiva o que no se ha logrado venderse de forma atractiva. Así que, hoy lo importante es vender lo que suena más atractivo, aunque no sea lo mejor para la persona. Incluso se han hecho modificaciones en el sistema educativo que se adapten a las necesidades modernas de las familias, sin tener claro si dichas adaptaciones son mejores o no. Por ejemplo, las autoridades han fomentado la creación de guarderías para las madres de familia que trabajan. Este hecho que, en principio, se

³⁷⁹ ENKVIST, I., *Repensar la educación*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2006, p. 19

³⁸⁰ *Ibid.*, p. 25

³⁸¹ *Ibid.*, p. 32

ve positivo habría que ver si efectivamente lo es para los niños. “Se dice que es bueno para el niño acostumbrarse a estar en grupo. Puede ser verdad si la guardería se rige según criterios pedagógicos y no sólo es un «aparcaniños», pero si por razones económicas las guarderías admiten a muchos niños, es menos seguro que constituyan un ambiente positivo para ellos. Hay niños frágiles que necesitan más tranquilidad que otros niños por diferentes motivos. El cambio social, que ha favorecido más opciones para la mujer, quizá haya redundado en más estrés para los hijos. No todas las costumbres introducidas en la sociedad moderna han resultado igualmente positivas para todos”³⁸². Es por ello que la educación tiene un reto de regresar a las raíces, de regresar a la antropología y, a partir de ahí, aprender a vender mejor, aprender a comunicarlo de forma más atractiva. “Más que inventar algo nuevo en la educación, lo imperioso es volver a las raíces. Tal orientación global no agosta ni simplifica el intrincado enramaje del presente, sino que, por el contrario, lo refresca y vigoriza para el futuro. Es apremiante recuperar el sentido de la educación para aprender eficazmente a ayudar a crecer”³⁸³.

La formación intelectual es probablemente la que más importancia le dan tanto las escuelas como los padres de familia y, por lo tanto, también se debe tener claridad de lo que implica la formación intelectual: “la inteligencia se forma cuando aprende a pensar, cuando descubre por sí misma, cuando lee el interior de las realidades, no sólo cuando escucha y circula lo leído por otros”³⁸⁴. Sin embargo, históricamente se le ha dado mucha importancia en la memoria como si ésta fuera el aspecto más relevante de la inteligencia y, sin embargo, “la gente suele olvidar cerca del 90 por ciento de lo que aprende en una clase, en menos de 30 días, y la mayor parte de ese olvido se produce en las primeras horas después de la clase”³⁸⁵. Por lo tanto, la formación de la inteligencia debe apuntar más alto, por un lado, a saberes teóricos profundos y por otro a saberes prácticos complejos, en donde la *prudencia* ocuparía la meta final.

Los programas académicos o metodologías pedagógicas suelen ser incompletos, aunque cada uno tienen sus ventajas. No existe un programa académico perfecto porque cada uno suele enfocarse en un aspecto sobre la forma de aprender de los alumnos o sobre el tipo de contenido académico que se considera más importante. También es cierto, que los modelos académicos han cambiado con el tiempo, según el contexto, el momento histórico o el tipo de alumnos y familias que tenga el centro. Por lo tanto, el éxito académico está en función de muchas variables que imposibilitan saber cuál es el mejor. “El resultado de las investigaciones psicológicas lleva al autor a afir-

³⁸² *Ibid.*, pp. 20 y 21

³⁸³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, Navarra, EUNSA, 2007, p. 17

³⁸⁴ LLANO, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, p. 12

³⁸⁵ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 159

mar que el rendimiento escolar es una combinación del cociente intelectual, la motivación para los estudios, la capacidad de concentración y la posibilidad de estudiar en un ambiente propicio”³⁸⁶. Se ve, por tanto, que independientemente del modelo académico que se elija existen otras variables que debe tomar en cuenta el centro para conseguir el resultado esperado.

Aún así, se pueden encontrar críticos de las corrientes modernas de pedagogía. Lo que denota que es un tema polémico y que concierne a cada centro educativo tener este tipo de debates. Así, por ejemplo, Enkvist opina que “la idea romántica de centrar toda actividad alrededor de los deseos del niño no funciona, señala Damon. Se trata de una interpretación de las teorías del psicólogo suizo Piaget que ha llevado a una pedagogía «aguada», a una apatía, a una ausencia de objetivos que busquen desarrollar las potencialidades de cada niño. Los alumnos se acostumbran a una actitud pasiva, a una vida sin esfuerzos”³⁸⁷. E incluso es contundente al decir cómo debe ser un modelo académico exitoso, al asegurar que “no hay mejor camino para el desarrollo intelectual que el aprender a leer bien y después practicar mucho. Primero se aprende a leer, después se lee para aprender y finalmente se lee para estudiar un asunto desde diferentes puntos de vista...La insistencia actual en diferentes estrategias en vez de la práctica de la propia lectura podría convertirse en un callejón sin salida”³⁸⁸. Por otro lado, se podría escuchar la opinión de Carbonell sobre la idea actual de muchas materias en el horario escolar, con la problemática que representa enseñar contenidos fraccionados que limitan la interdisciplinariedad del conocimiento. “La organización del conocimiento en disciplinas ha sido contestada desde las pedagogías innovadoras con mayor o menor contundencia y con argumentaciones de diverso calado. A las críticas ya señaladas pueden añadirse estas otras: las mentes moldeadas por el estrecho código disciplinar menguan o pierden sus aptitudes naturales para contextualizar los saberes y para captar lo que está tejido conjuntamente; la reducción del conocimiento del todo al conocimiento de las partes supone fraccionar los problemas y reducir lo complejo a lo simple, imponiéndose el paradigma artificioso del determinismo mecanicista; la organización y transmisión del saber troceado dificulta las visiones holísticas y sistémicas que tanto ayudan a una mejor comprensión del mundo; el desarrollo disciplinar se basa, sobre todo, en la acumulación y sobrecarga de información que no se estructura ni transforma en conocimiento, porque como dijo Montaigne y se ha repetido hasta la saciedad, es mejor una mente bien ordenada que otra muy llena”³⁸⁹. Por último, es interesante escuchar a un experto en neurociencias cuando se expresa sobre tendencias muy actuales en

³⁸⁶ ENKVIST, I., *Repensar la educación*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2006, p. 75

³⁸⁷ *Ibid.*, pp. 35 y 36

³⁸⁸ *Ibid.*, pp. 39 y 40

³⁸⁹ CARBONELL, J., *Pedagogías del siglo XXI*, Barcelona, Octaedro, 2016, pp. 211 y 212

el proceso de enseñanza-aprendizaje. Hoy en día algunos modelos de aprendizaje tales como *aprendizaje basado en problemas* o *basado en descubrimientos*, buscan desarrollar las tendencias exploratorias de los alumnos. Las escuelas deben de trabajar en este sentido y lograr que los alumnos aprendan, investiguen y lleven a la práctica todos sus conocimientos; tal como sucede en las escuelas de medicina que cuentan con tres elementos fundamentales: un hospital de enseñanza, profesores que trabajan y enseñan en el campo de la salud y laboratorios de investigación³⁹⁰.

Dentro de la formación de la inteligencia se podría incorporar todo lo relacionado con la formación académica, aunque se sabe que la inteligencia es mucho más que eso. Sin embargo, también es cierto que mediante el estudio académico es como la inteligencia se va perfeccionando. Y por ello es de suma importante que haya un claro conocimiento por quien educa de la forma como el cerebro capta y procesa la información, porque de esa manera el desarrollo intelectual del educando se verá favorecido. El cerebro humano es curioso por naturaleza y su principal mecanismo para aprender es mediante la exploración. Sin embargo, muchas veces las escuelas se encargan de inhibir este proceso cuando se les enseña que aprender significa sacar una buena calificación. En ese momento, los alumnos comienzan a limitarse en aprender aquello que necesitan para obtener dicha calificación y dejan de aprender por el simple hecho de que sea interesante o aprender lo que les parezca importante³⁹¹. Por ello es necesario saber la forma en la que el cerebro procesa la información. “La calidad de la etapa de codificación —los primerísimos momentos del aprendizaje— es uno de los indicadores más importantes del éxito del aprendizaje posterior. Ya sabemos que la información se recuerda mucho mejor si es elaborada, contextual y significativa”³⁹². Si la información se presenta verbalmente, la gente recuerda muy poco comparado con si se añade una imagen³⁹³. Mientras más conexiones neuronales, mientras más partes del cerebro, mientras más sentidos sean usados, más se recordará, mejor se aprenderá y más sentido tendrá el conocimiento adquirido. La capacidad de aprendizaje de las personas se optimiza conforme más elementos sensoriales se añadan a lo que se esté enseñando. De la misma manera que el aprendizaje es menor y menos eficaz mientras menos elementos sensoriales estén presentes³⁹⁴. Así que, si se desea incentivar a los alumnos para que aprendan mejor, habrá que echar mano de estos principios. En la etapa preescolar lo suelen tener muy claro y es común que a los niños cuando se les enseñe se les favorezca el uso de todos sus sentidos para aprender mejor. De tal forma que cuando se les enseña, por ejemplo, una

³⁹⁰ Cfr. MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 297

³⁹¹ Cfr. *Ibid.*, p. 295

³⁹² *Ibid.*, p. 169

³⁹³ Cfr. *Ibid.*, p. 228

³⁹⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 207

letra del abecedario, se les presenta la letra de manera visual, se les repite el sonido de manera oral, se les pide a los niños que tracen la letra con su dedo en un cajón de arena y en ocasiones hasta se asocia la letra con una palabra que comience con dicha letra y en cuyo caso esa palabra puede ser un alimento que pueden oler y probar. Sin embargo, por alguna mala decisión, generalmente a partir de la primaria se termina esta maravillosa forma de enseñar y casi todo se convierte en una enseñanza que sólo utiliza dos sentidos, el visual y el auditivo. De aquí la importancia de darle mucha importancia a las diferentes formas de tomar apuntes que involucran cuadros sinópticos, mapas mentales, súper notas, etc. Así como espacios, laboratorios y talleres que ayuden a que los alumnos experimenten, manipulen y prototipen de manera que se utilicen más sentidos y el aprendizaje mejore.

Las escuelas son responsables de desarrollar el talento de sus estudiantes. Y, en ese sentido, se vuelve indispensable que la educación dé una formación integral de la persona. Debido a que se debe ayudar a crecer toda la *esencia* humana es que se vuelve necesario abarcar los distintos aspectos de la formación de la persona. Porque sólo así se podría hablar de un verdadero crecimiento. Educar sólo la inteligencia o los aspectos técnicos ocasionaría un crecimiento desequilibrado. Ya que, la acción de educar consiste en sacar lo que todavía no es de todas sus potencias, no sólo de algunas. “El mejor legado de unos padres a sus hijos es la capacidad de éstos de trascenderles y encarar por sí mismos un mañana por hacer. La mejor herencia de un profesor a sus discípulos es que éstos le excedan y culminen un trabajo inacabado”³⁹⁵. Por lo anterior, es importante considerar aquellas teorías que se enfocan en el desarrollo del carácter y la afectividad de las personas. “La formación del carácter es, en cierto modo, la conjugación de una inteligencia clara y una voluntad firme ante la escurridiza y asistémica sensibilidad o sentimentalismo”³⁹⁶. Existen muchas teorías educativas que se centran principalmente en la conducta y en el desarrollo de la personalidad de los alumnos. Su enfoque está más dirigido hacia el desarrollo del carácter en general y no tanto al desarrollo intelectual o académico. Sin embargo, es interesante el análisis de estas teorías, porque existen opciones completamente opuestas. Por un lado, algunas más partidarias de forjar el carácter a base de exigencia, esfuerzo, lucha, sacrificio, aprender de los fracasos, enfrentarlos a su libertad con sus debidas consecuencias, etc. Y, otras, con ideas más partidarias de la protección, de no causar ciertos traumas en los niños, de esperar a que vivan cada etapa en el tiempo que cada uno necesite, en fomentar la seguridad y la autoestima de los niños a partir de ambientes muy sanos y cuidados, etc. Claramente los extremos nunca son recomendables y tener lo mejor de cada modelo podría ser una

³⁹⁵ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. 18

³⁹⁶ LLANO, C., *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México, Trillas, 2015, p. 7

buena combinación. Sin embargo, si se evaluaran estas dos corrientes en sus extremos, Álvarez de Mon diría lo siguiente: “si dañina resulta una pedagogía autoritaria, perfeccionista y carente de afecto, más pernicioso incluso puede acabar siendo un sistema educativo que a fuerza de proteger y mimar a los educandos les acaba convirtiendo en niños mimados y consentidos”³⁹⁷

La formación física es uno de los aspectos quizá más olvidados de la educación y cada vez se conocen más beneficios/perjuicios de una correcta/incorrecta educación de este aspecto de la persona. “Los niños que tiene buena condición física identifican los estímulos visuales con mucha más rapidez que los sedentarios; al parecer, también se concentran mejor. Los estudios de activación cerebral demuestran que los niños y adolescentes que están en forma son capaces de asignarle más fuentes cognitivas a una tarea, y a hacerlo durante periodos más prolongados”³⁹⁸. La actividad física es fundamental para la educación de las personas. El ejercicio ayuda a que los niños tengan una autoestima más sólida, a que se sientan mejor con ellos mismos, a disminuir los niveles de depresión y ansiedad³⁹⁹. Sin embargo, hoy se puede ver una disminución de la actividad física en los niños. Por un lado, la carga curricular en las escuelas es tan grande que se le ha ido quitando horas a los recesos y a los tiempos de educación física por dárselos a materias académicas. Por otro lado, cada vez hay más escuelas que se construyen en espacios más pequeños y que, por lo tanto, no tiene áreas deportivas. “Reducir el ejercicio físico —la actividad que tiene mayor probabilidad de promover el desempeño cognitivo— para mejorar las calificaciones de los exámenes es como matarse de hambre para tratar de ganar peso. Sería más inteligente añadir más ejercicio a las actividades escolares diarias”⁴⁰⁰. Así mismo, cada vez las viviendas suelen ser más pequeñas y los niños van perdiendo espacios para jugar. Aunado a todo eso, las pantallas se han vuelto el distractor número uno de los niños y, por lo tanto, éstas han venido a sustituir unas tardes llenas de actividad física por unas tardes llenas de pantallas.

Con todo lo anterior, se puede ver que no hay una verdad absoluta en cuanto a cuál es la mejor teoría o el mejor modelo educativo. Muchas de las ideas expuestas son, al menos, parcialmente correctas. Es decir, el problema es que la mayoría de las teorías tienen parte de verdad porque dicha parte se apega a lo que el hombre es y cómo funciona. Sin embargo, no existe una teoría que sea completamente correcta porque ninguna abarca ni todos los saberes, ni contemplan la totalidad del ser humano. Por lo tanto, como se ha venido repitiendo, lo más

³⁹⁷ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XIV

³⁹⁸ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 46

³⁹⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 46

⁴⁰⁰ *Ibid.*, p. 53

importante es elegir la teoría que tenga el mejor y el más completo fundamento antropológico. Y, después, que considere los saberes que otras disciplinas han descubierto sobre la mejor forma de promover dicha educación.

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR Y EDUCADOR QUE AYUDAN A CRECER

En este último capítulo se tiene por objetivo mencionar algunas cualidades que son convenientes que tenga un director y un educador que deseen ayudar a otros a crecer. Definitivamente la lista podría ser inacabable —podría decirse que todas las virtudes son necesarias—. “Aquellos que han trabajado o escrito sobre los líderes de empresas excelentes utilizan siempre palabras como *tranquilos, humildes, modestos, reservados, tímidos, elegantes, apacibles, discretos, no alardean de sus propios méritos*, etc.”⁴⁰¹. También se podría simplificar el problema y decir, que, para ayudar a crecer a alguien, sólo se necesita un gran amor por él, como de hecho, muchas veces, lo logran los padres con sus hijos (seguramente en estos casos, con gran sentido común, existe claridad en lo que significa amar y el educar para el amor, y no en la idea de amar como simplemente quererlos mucho, pero queriéndolos mal). También es cierto que se ha escrito muchísima literatura sobre el perfil del director y otra tanta sobre el perfil del educador. Se han hecho rigurosas investigaciones sobre las características que hacen a un director o a un educador exitoso. Por lo tanto, este capítulo no pretende de ninguna manera competir, a ese nivel, con dicha bibliografía. Podría entonces parecer que tiene poco sentido escribir algo de lo que ya se ha escrito mucho y, además hacerlo con menos profundidad con la que lo han hecho otras muchas personas. Sin embargo, a pesar de ello, se ve conveniente tener este capítulo en la tesis porque puede aportar ideas en dos vertientes principales. La primera es en contribuir en una serie de características que se encuentran empatadas tanto en el director como en el educador. Es decir, el esfuerzo interdisciplinar de juntar ambas acciones y encontrar características en común parece un aporte que vale la pena exponerlo. La segunda es la orientación de dichas características. Es decir, la lista no está en función de un éxito directivo o educativo con base en algún tipo específico de criterio para definir el éxito. En este caso, estas características se enlistan en función de que ayuden al crecimiento de las personas.

Una última justificación, quizá menos importante pero útil, es aportar algunas ideas prácticas. A lo largo de la tesis se ha ido buscando dejar algunas ideas de utilidad práctica y este

⁴⁰¹ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 36

capítulo tiene ese enfoque. Parece un proceso normal que una vez que alguien se ha convencido de que la finalidad en su labor es ayudar a que los demás crezcan personalmente, después se cuestione el perfil que debería tener para conseguir eso de la mejor forma posible. Es decir, después de pensar este tema hacia afuera, el siguiente paso es pensarlo hacia adentro. Y ese pensar hacia adentro generalmente va en dirección del autococimiento y de la reflexión personal por saber qué me hace falta o en qué debería trabajar para estar en mejor condición para ayudar a los demás. En ese sentido es que tiene su objetivo este capítulo: proponer algunas características que se consideran necesarias para desarrollar el perfil de todo aquel que dirige o educa. Dicho de otra manera, quizá después de leer esta tesis la gente pudiera tener mayor claridad sobre la finalidad compartida de ambas acciones, sobre la base antropológica en la que se basa esta investigación, conocer un poco más la filosofía de Polo, entender qué significa ayudar a crecer —cómo debe ser la ayuda y qué tipo de crecimiento se busca—, y quizá hasta se pueda haber ayudado en esclarecer la hoja de ruta para decidir de forma más acertada sobre la teoría que más beneficie a la dirección y a la dirección. Pero probablemente quedarían algunas preguntas en el aire tales como: ¿en qué otras características puedo trabajar para ayudar mejor a otros a crecer?, ¿qué perfil debo buscar para contratar a un director o educador?, ¿hay algunos aspectos prácticos, al margen del conocimiento filosófico o antropológico de la tesis que pudieran servir para mejorar mi actividad profesional?, ¿cómo puedo saber si tengo el perfil necesario para ser un buen director o educador que ayude a crecer a los demás? Estas posibles interrogantes son las que han impulsado a escribir este capítulo.

Tanto de la elección como de la descripción de cada una de estas características se podría hacer un extenso estudio, pero no es parte del alcance de este capítulo. Su alcance sólo está en función de enlistar y brevemente argumentar cada una de ellas. La elección de estas características se obtuvo, por un lado, de lo visto en los capítulos anteriores y por otro, de cierta deducción a partir de la bibliografía estudiada y que se pueden considerar como convenientes para ayudar a crecer a los demás. Es decir, estas características no están pensadas en cuanto a las competencias prácticas, técnicas y específicas de las labores de dirección o educación que podría requerir cada puesto de trabajo o cada organización en la que se labore. Incluso, la bibliografía utilizada no está pensada en aquella que haya estudiado de manera profunda cada una de estas características, porque, como se mencionó anteriormente esto saldría de los alcances de este capítulo. Más bien, el orden fue al revés. A partir de la bibliografía utilizada en la tesis, se fue especulando y deduciendo una posible lista de características que se vieron convenientes para ayudar a los demás a crecer. Algunas características se vio conveniente incluirlas dentro de otras para no hacer tan larga la lista. El orden en el que se presentan no busca ningún tipo de jerarquía ni ninguna relación entre ellas. Entre otras cosas porque no pretende, como ya se mencionó, argumentar que todas son indispensables o que la falta de una conlleva necesariamen-

te la carencia de otra. De manera que se puede abordar, con entusiasmo, cada una y comenzar a trabajar en la que el lector considere más atractiva o prioritaria según sus necesidades.

Es importante aclarar que, siendo aquí absolutamente partidarios del crecimiento, no se enlistan estas características como perfectas cualidades que debe tener un director o un educador. Se enlistan a sabiendas que el reto está en la lucha. “La constancia es mucho más importante que la inteligencia y que la constancia es más fácil de adquirir que la inteligencia. El que tiene un bajo nivel de inteligencia puede sobradamente compensarlo con su alto nivel de constancia”⁴⁰². Esta idea se podría extrapolar a todas las características que se estarán profundizando a lo largo de este capítulo. Para ser un gran director o un gran educador, lo que se requiere no es la perfección de cada una de estas características y de muchas otras que no se mencionan en este trabajo. Lo que principalmente se requiere es el deseo por luchar, la búsqueda constante por el esfuerzo, por caerse y levantarse. En la medida en que se dé esta lucha, no sólo servirá de ejemplo para aquel a quien se dirige o educa, ni servirá para ir obteniendo poco a poco ese deseado crecimiento en virtudes, sino que principalmente, se hará tangible lo que en el fondo es crecer. Y el dirigido o educado encontrará inspiración y deseo por luchar y hacer suyo su propio crecimiento.

4.1. 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 ejecutivos que habían iniciado una transformación de bueno a extraordinario no descubrieron primero a dónde conducir el autobús para que luego la gente condujera hasta allí. No, primero eligieron a la gente adecuada para subirse al autobús —dejando que se bajaran las personas inadecuadas—, y luego averiguaron a dónde querían llegar”⁴⁰³. 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 alcanzarse.

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

⁴⁰² LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 252

⁴⁰³ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, pp. 54 y 55

extraordinario. Y es por esto por lo que hay pocas cosas que llegan a ser extraordinarias. No tenemos colegios extraordinarios, principalmente porque tenemos buenos colegios. No tenemos gobiernos extraordinarios, probablemente porque tenemos gobiernos buenos. Poca gente consigue tener una vida extraordinaria, en gran parte porque es muy fácil conformarse con una vida medianamente buena. La gran mayoría de las empresas nunca llegan a ser extraordinarias, justamente porque la gran mayoría llegan a ser bastante buenas, y ese es su principal problema”⁴⁰⁴. 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 reconocido⁴⁰⁵. 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,

⁴⁰⁴ *Ibid.*, p. 1

⁴⁰⁵ Cfr. D’ORS, A., *Ensayos de teoría política*, Pamplona, Eunsa, 1979, p. 152.

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”⁴⁰⁶. Expresado de otra forma, se podría decir que un gobierno cuyos 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”⁴⁰⁷. 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”⁴⁰⁸. 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

⁴⁰⁶ WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, México, Fondo de cultura económica, 1969, p. 72.

⁴⁰⁷ D’ORS, A., *Ensayos de teoría política*, ed. cit., p. 152.

⁴⁰⁸ *Ibid.*, p. 152.

de educación y dirección que aquí interesa. Por eso solamente el que es considerado como el mejor es quien tiene derecho de dirigir⁴⁰⁹. 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”⁴¹⁰.

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 en algo más sólido que en el disimulo de exagerar la amabilidad”⁴¹¹. 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”⁴¹². 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”⁴¹³, 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.

⁴⁰⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., p. 128.

⁴¹⁰ LLANO, C., *El empresario y su acción*, México, McGraw-Hill, 1991, p. 151.

⁴¹¹ *Ibid.*, p. 151.

⁴¹² SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, 10 (1) 135-160, 2007, p. 155.

⁴¹³ *Ibid.*, p. 155.

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”⁴¹⁴.

Como se ha visto, quien tiene la autoridad carga una gran responsabilidad. No sólo por la responsabilidad misma de ejercer dicha autoridad, sino por el riesgo que conllevan los errores. Es decir, la falta de saber o de ejemplaridad ante los demás tiene una implicación mucho mayor de quien tiene autoridad de aquel que sólo tiene la *potestad*. “Usar adecuadamente la autoridad requiere esfuerzo y lucha, se han de tomar decisiones difíciles, que podrán fortalecerla o debilitarla. Y para acertar, es decir, para fortalecer la autoridad y el poder del directivo, en cada una de sus decisiones, se necesita tiempo para pensar... pensar para que ese poder no sea peligroso para los demás ni para nosotros mismos”⁴¹⁵. Otro riesgo que puede conllevar la autoridad es la tentación por manipular. Por descubrir el poder que se tiene sobre la gente y darse cuenta que los demás estarían dispuestos a hacer lo que se les diga porque se ha generado tanta confianza que ha llegado incluso a desvirtuarse y los ha desvinculado de su libertad. Ya se ha mencionado que para ayudar a crecer a alguien se tiene que contar, sin lugar a duda, con la libertad y si no se es plenamente libre y se actúa ciegamente el crecimiento no se dará. La libertad se encuentra más en el campo del querer y lo que no se quiere no se hace en plena libertad. De esta forma, cuando se tiene sólo el poder, se puede conseguir que las personas hagan las cosas en contra de su querer, aunque nunca se logrará que quieran aquello que no quieren. En cambio, con la autoridad, es más factible conseguir que

⁴¹⁴ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 153.

⁴¹⁵ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 14

las personas quieran y que quieran lo que hacen. De forma que estarán siendo más libres y, por lo tanto, se podrá suscitar en ellos su crecimiento personal. Por lo tanto, un educador o un director que manda con autoridad estará en una posición privilegiada para conseguir el crecimiento en los demás⁴¹⁶

4.1.1. 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. “Todo lo que sea saber, aumenta la eficiencia y el prestigio de las personas”⁴¹⁷. Y el prestigio de los directivos y de todos los empleados dentro de una empresa hace que la empresa sea más prestigiosa. Y el prestigio, a pesar de ser un intangible, es de los activos que mayor valor le dan a una organización⁴¹⁸. Por lo tanto, no se deben escatimar esfuerzos y recursos en tres prioridades relacionadas con este tema. El primero es seleccionar y reclutar la gente más competente posible. La segunda es formar y capacitar constante y intensamente a los empleados. La tercera es evitar la fuga de talento a partir de desarrollar motivaciones extrínsecas, planes de carrera y desarrollo, etc. pero el mayor talento hay que hacer todo lo posible por no perderlo.

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”⁴¹⁹. 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.

⁴¹⁶ Cfr. LLANO, CARLOS., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 55

⁴¹⁷ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 112

⁴¹⁸ Cfr. *Ibid.*, p. 112

⁴¹⁹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 400.

Igualmente, si un alumno no ve en su profesor a alguien que sabe más que él, comenzando por la asignatura que 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. 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. “Tan grave es que el director financiero no sepa qué es el *cash flow* operativo, como que no sepa cómo ayudar a un analista de su departamento que atraviesa un bache profesional. Puede parecer un poco duro, pero hay que ser tajantes, o uno se forma, o cada vez será peor directivo”⁴²⁰. En 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*, “El directivo tiene que llevar las riendas de la formación de sus colaboradores, e incluso de la suya propia”⁴²¹. El resultado de dicha formación es, a fin de cuentas, el 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”⁴²². 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

⁴²⁰ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 159

⁴²¹ *Ibid.*, p. 159

⁴²² SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 272.

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”⁴²³.

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 profundizó 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 más arriba. En relación con 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”⁴²⁴. Por lo tanto, se podría resumir, *grosso 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”⁴²⁵.

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 directivo debe pensar es en cómo formarse y, asimismo, en cómo formar a sus trabajadores”⁴²⁶.

4.1.2. Bilateralidad

La bilateralidad debe ser una característica necesaria para ayudar a crecer cuando se entiende que las relaciones son un intercambio en ambos sentidos y no sólo de forma unilateral.

⁴²³ *Ibid.*, p. 272.

⁴²⁴ POLO, L., *El profesor universitario*, ed. cit., p. 35.

⁴²⁵ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 66.

⁴²⁶ SELLÉS, J.F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 272.

Yo influyo en los demás con mis razones; pero los demás influyen con las suyas en las mías. Los campos de dirección han de estar unidos por una línea bidireccional que se llama participación⁴²⁷. Ya se habló del tema de “mandar y obedecer” como una condición necesaria en la acción directiva y educativa. Cuando se entiende y se respeta la libertad de las personas, forzosamente se defiende la bilateralidad. Los mandatos unilaterales, tiránicos y autoritarios son incompatibles con la búsqueda del crecimiento personal de los demás. Es por esto que la bilateralidad se decidió poner como una característica fundamental dentro del perfil de quien dirige y educa.

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*⁴²⁸. La presencia de un sistema de gobierno autoritario es muestra irrefutable de ausencia de una autoridad reconocida⁴²⁹.

La autoridad y la colegialidad son expresiones 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.”⁴³⁰. 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 finali-

⁴²⁷ Cfr. LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, México, Ruiz, 205, p. 241

⁴²⁸ Cfr. *Ibid.*, p. 235.

⁴²⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 236.

⁴³⁰ SELLES, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 283.

dad como padres, utilizan el autoritarismo y su modo de actuar afecta 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 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; sus potencialidades humanas quedan inéditas”⁴³¹. 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 competir⁴³², 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 mentira⁴³³: “El autoritarismo genera miedo y dependiendo del grado de miedo generado, según sus castigos, las reacciones serán de huida o de rebeldía”⁴³⁴. 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 el 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

⁴³¹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 121.

⁴³² Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 404.

⁴³³ 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.

⁴³⁴ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 122.

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 de los trabajadores (mentira práctica)”⁴³⁵. Cuando la mentira se ha instaurado en la gente, se pierde toda cohesión social; desaparece el bien común y, por lo tanto, se pierde, en el 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”⁴³⁶. 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 malas⁴³⁷.

⁴³⁵ SELLÉS, J. F., *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, ed. cit., p. 270.

⁴³⁶ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 122.

⁴³⁷ Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 457.

4.1.3. Ejemplaridad

Lo primero y probablemente la condición *sine qua non* es prácticamente imposible ayudar a los demás, es el ejemplo. “Suele pensarse que el líder en una colectividad es el primero. Pero el calificativo de primero es un término vacío si no se especifica con cuidado en qué orden de cualidades es el primero, o en qué se debe ser el primero antes para poderlo ser en otros órdenes. Ante tal cuestión no dudamos en afirmar que el liderazgo bien entendido no requiere el primer lugar en el mando, sino el primer lugar en el ejemplo”⁴³⁸. También es verdad que ni el educador ni el director deben ser perfectos ni deben ser ejemplo en absolutamente todo. Es más, no significa que deben ser ejemplo en cuanto a modelos a seguir. Porque cada persona debe seguir su propio y único modelo personal para lo que fue creado. De manera que el director o el educador pueden exigir o plantear horizontes o retos que ni ellos mismos tienen que haberlos logrado y ni siquiera habérselos planteado. Porque cada uno es único e irrepetible. De tal forma, que el líder debe ser ejemplo no en cuanto ser perfecto porque eso es imposible, sino en cuanto a demostrar su constante lucha por alcanzar la perfección⁴³⁹. No se puede ganar en autoridad si no se es ejemplo de lo que se exige. “El que realmente merece consideración como mejor, merece dirigir”⁴⁴⁰. La ejemplaridad va de la mano de la congruencia. Carlos Llano lo diría 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”⁴⁴¹. 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. “El lenguaje de los hechos es más eficaz que las palabras. Los hechos no se borran con explicaciones —por muy bonitas que estas sean—, sino con otros hechos y con tiempo”⁴⁴². Debe verlo luchar por conseguirlo y debe ver que esa

⁴³⁸ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 101

⁴³⁹ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 280

⁴⁴⁰ POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 128

⁴⁴¹ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 154.

⁴⁴² CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 67

lucha se va traduciendo en una mayor unidad de vida. No hacerlo, impedirá por completo el reconocimiento de su autoridad.

El 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”⁴⁴³. 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”⁴⁴⁴. “El líder es, así, quien contagia con su modo de ser a los otros, no en el grado de que los otros pierdan lo suyo, sino en la medida que la personalidad del líder deja siempre un rastro o huella profundas en el individuo que dirige”⁴⁴⁵. Y esto es motivo de una gran alegría, porque sin que las personas pierdan nada de sí, pueden incorporar mucho de los demás. Esto deberían tenerlo claro aquellos que desean que los demás sean como ellos. Quizá pasa mucho en los padres de familia, que a veces pueden atropellar la esencia de sus hijos por quererlos hacer a su manera. Cuando en realidad, lo verdaderamente ilusionante es que los hijos sean quienes están llamados a ser y que sin perder lo suyo incorporen lo mejor que sus padres les han dado con su ejemplo.

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”⁴⁴⁶. Por eso, este aspecto es esencial para la legitimidad de dicha autoridad. Porque específicamente en la acción educativa, el educando aprende 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”⁴⁴⁷. 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”⁴⁴⁸.

⁴⁴³ ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

⁴⁴⁴ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 114.

⁴⁴⁵ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 85

⁴⁴⁶ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 114.

⁴⁴⁷ *Ibid.*, p. 95.

⁴⁴⁸ *Ibid.*, p. 172.

El principio de congruencia, como motivo para ser ejemplar, es válido en la acción educativa y directiva. Lamentablemente en el ámbito empresarial esto se había 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 inadmisibles: solamente podría aceptarse si al mentir, el hombre no se volviera mentiroso”⁴⁴⁹. Esta es la razón radical de la importancia 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”⁴⁵⁰. Incluso en muchos modelos educativos donde el enfoque es completamente académico tampoco suelen interesarse tanto en los ámbitos de la vida privada y familiar del alumno. Claramente se pone en evidencia el absoluto desconocimiento de la persona humana como unidad indivisible. Y quienes no lo saben se están perdiendo una gran oportunidad no sólo de mejorar la vida académica, laboral y productiva de su gente, sino a la vez ayudarlos en su vida personal. “Como el hombre es una unidad, si este mejora como persona, como padre o como madre, como marido o como esposa, como creyente, como ciudadano, como lo que sea... no quepa la menor duda que mejorará profesionalmente. Los auténticos líderes en la empresa, es muy posible que también lo sean en sus casas”⁴⁵¹. De hecho, es muy conveniente que en el proceso de reclutamiento y selección del personal se aborden los temas personales y familiares. Porque las virtudes que demuestre en esa esfera de su vida serán garantía de que las vivirá en el trabajo. Así mismo cuando se indaga en la vida familiar de los alumnos y se resuelven problemáticas desde ahí, el rendimiento académico, social y emocional de los alumnos mejora drásticamente.

Un aspecto importante de la acción educativa y directiva, como ya se mencionó en este trabajo, es su carácter práctico — *praxis*— por encima de su actividad productiva — *poiesis*—. Sin embargo, la *poiesis* 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

⁴⁴⁹ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 95 y 96.

⁴⁵⁰ *Ibid.*, p. 112.

⁴⁵¹ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 99

actividad productiva, y así puede hablarse verdadera y plenamente de cooperación y de *co-acción* perfecta⁴⁵². Esta es una razón más de la necesidad de ser ejemplar. Debido a que, si el que tiene el poder no es ejemplo de lo que hace, su actividad productiva será de un valor cada vez más pobre y esto conducirá inevitablemente a su pérdida de autoridad.

Cuántas veces se ha visto el número de horas que se dedica a capacitar a los empleados sobre la misión, visión y valores de la organización. Días y días de sesiones para que el ideario de las organizaciones sea aceptado e interiorizado por cada uno de los empleados. En lugar de dedicar tanto tiempo y dinero en lograrlo, lo que se requiere es un líder que encarne ese ideario. Porque más convencerá a la gente el ejemplo del líder, que lo que el líder pueda decir de cómo la gente debe trabajar. “Es requerido que el líder sea aquello mismo que quiere que sean los demás”⁴⁵³. El líder debe encarnar el ideario de la organización. Quizá no todos, pero sí que los valores más importantes que quiere promover la empresa, deberían estar incorporadas en el perfil del director. Esta será la mejor forma de hacerle ver a la gente lo que es importante para la organización. Aunado a que, el ejemplo y la imitabilidad del ejemplo, serán sumamente contagiosos para los demás⁴⁵⁴. De esta manera, las sesiones de capacitación serán más enriquecedoras porque habrá congruencia entre lo que se dice y lo que el jefe hace. Porque más que exigirle a la gente lo que debe de ser, lo que debe de hacer el director es ser lo que él quiere que los demás sean⁴⁵⁵.

Esta idea de el líder encarnando los principios de la organización puede llevar a dos reflexiones que parecen interesantes. La primera es el hecho de que cuando el director o el educador realizan un diagnóstico de la empresa o de su gente y detectan áreas de oportunidad, fallos o cualquier aspecto negativo, lo primero que debe de hacer, antes de buscar culpables es mirar a sí mismo. Es analizar si aquello que está fallando en los demás es porque también está fallando en él. “A veces prohibimos formas de actuar que nosotros nos permitimos impunemente”⁴⁵⁶. Cuántas veces sucede, por ejemplo, con los papás que prohíben a sus hijos lo que ellos sí se permiten hacer y muchas veces la respuesta ante los cuestionamientos de sus hijos simplemente es “porque sí”, “porque yo ya soy adulto”. La segunda es la de ser ejemplo, pero quitándole protagonismo al líder. “La ejemplaridad requerida por el líder no es la manifestación en una vitrina, para que se vea, sino lo que llamaremos una ejemplaridad a la inversa: ser uno más del equipo en el que es jefe”⁴⁵⁷. El reto del líder es ser uno más, ser tan parte del equipo que contagie su ejemplo sin que prácticamente los demás se den

⁴⁵² ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, ed. cit., p. 102.

⁴⁵³ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 104

⁴⁵⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 109

⁴⁵⁵ Cfr. *Ibid.*, p. 111

⁴⁵⁶ *Ibid.*, p. 111

⁴⁵⁷ *Ibid.*, p. 103

cuenta. “A tal grado esta acción de ser ejemplo ha de constituirse en algo normal, que lo es sin que el líder lo pretenda”⁴⁵⁸.

Otra de las situaciones en las que es muy importante ser ejemplo es en cómo se enfrenta el error y el fracaso. Quizá es en estas situaciones, incluso más que en la victoria, donde el ejemplo es más notorio. Se dice que a la gente se le conoce especialmente en el fracaso. El error y el fracaso es una realidad de todas las personas todos los días. Sin embargo, se suele ser muy duro con estas situaciones. Y para ayudar a crecer quizá lo más importante es ayudar a levantarse. “No será, pues, aquel que oculte sus errores, sino el que manifieste sin desdoro ni vergüenza el modo rápido y fuerte que posee para rectificarlos: sabemos así qué es lo que haría con los errores nuestros. No es íntegro sólo el que nunca falla, sino el que pide perdón cuando lo hace”⁴⁵⁹. Si no contamos con el error durante el proceso de crecimiento y si no enseñamos a salir de él con espíritu de lucha, el proceso será frustrante y a la larga estéril. De manera que aquellos papás, profesores o directores que nunca quieren equivocarse; que no aceptan sus errores; que no demuestran sus debilidades, miedos o fracasos ante los demás; que siempre quieren aparentar perfeccionismo, etc. Lo único que conseguirán será privarse la posibilidad de ser ejemplo en este tipo de situaciones y, por ende, le privarán a los demás de la posibilidad de aprender a cómo superar dichas situaciones.

4.1.4. Humildad

Carlos Llano, en su libro *Humildad y Liderazgo*, “demuestra que a través de la historia ha habido cientos de autores que han sugerido una muy variada lista de características indispensables que debe tener un líder. Muchas de estas características son compartidas entre autores, pero también cada uno suele agregar algunas distintas. Para Llano, además de coincidir con varias de esas cualidades, hace especial énfasis en una característica muy particular: la humildad. Demuestra que prácticamente la humildad no suele aparecer entre las preferidas de los distintos autores que hablan de liderazgo y que, sin embargo, para él, es una virtud fundamental. Equivocadamente se ha entendido la humildad con pequeñez, timidez, apocamiento y esto es totalmente opuesto a lo que se piensa de un líder poderoso. Por tal motivo Llano decide reivindicar la virtud de la humildad y ponerla como una de las más importantes cualidades de un líder⁴⁶⁰. Y es fundamental siempre y cuando se tenga claridad del tipo de liderazgo del que se hable, en el que, para él, el lide-

⁴⁵⁸ *Ibid.*, p. 103

⁴⁵⁹ *Ibid.*, p. 280

⁴⁶⁰ Cfr. *Ibid.*, pp. IX a XIV

razgo *transformacional* es el ideal”⁴⁶¹. Este tipo de liderazgo está muy alineado con el tipo de liderazgo que en este trabajo se promueve, ya que se refiere al tipo de líder que transforma, que cambia a los demás, en definitiva, que los ayuda en su crecimiento personal. Por lo tanto, se ve conveniente incluir la humildad como una cualidad fundamental que tanto el que educa como el que dirige debe de tener si realmente está por la labor de ayudar a transformar a los demás.

La humildad es una virtud que va íntimamente ligada a la verdad. Y ya que la verdad no es sinónimo de pequeñez, de discreción, de apocamiento, de timidez, de pobreza, de falta de éxito, etc. pues tampoco la humildad es ninguno de esos atributos. “La humildad es conocerse a uno mismo y, por lo tanto, no se refiere ni a las bajezas ni al enfreno de las pretensiones de cada uno. Ese conocimiento se refiere a un conocimiento objetivo, con sus cualidades y defectos. Es decir, la humildad y la verdad van íntimamente ligadas. Y aunque el conocimiento total y verdadero de cada uno es imposible, no significa que no se pueda lograr siempre una mayor aproximación, más profunda y menos parcial de cada uno. Incluso, ante la dificultad de conocerse objetiva y completamente a uno mismo, es parte de la humildad aceptar la objetividad de los demás sobre nosotros mismos”⁴⁶². Y aquí se puede ver un rasgo interesante de la humildad que es el aprecio por la opinión objetiva de los demás. De manera que se vuelve sumamente importante dentro de la dirección y la educación la retroalimentación, la evaluación, el diálogo abierto y sincero entre las personas que más se conocen. Porque sólo si existe un verdadero deseo por conocerse y de crecer es que se valoran las opiniones de los demás. Conocerse a uno mismo por el simple proceso de autorreflexión es una tarea casi imposible. Se requiere de los demás y, de preferencia, de aquellos que más conocimiento y cariño tienen por uno. Sin embargo, se requiere de mucha humildad para escuchar y para aceptar los comentarios y las críticas de los demás. “Si el egoísmo, en su versión más extrema, nos impide ver la realidad objetivamente, pues todo se halla referido al yo, la humildad pretende, en sentido contrario, conocer al yo objetivamente”⁴⁶³

Generalmente se define al líder como aquel que es seguido por los demás y quizá, si se quisiera dar más protagonismo a la virtud de la humildad habría que definir al líder como aquel que tiene la capacidad de conseguir una meta en común⁴⁶⁴. Y aunque pudiera parecer solo un juego de palabras en el fondo no lo es. Porque “en la capacidad de ser seguido lo fundamental es el líder a quien se sigue; en la capacidad de consecución de una meta común lo importante no es el líder sino la meta común. No hay entonces una distinción entre el líder y los demás, ni la me-

⁴⁶¹ Cfr. *Ibid.*, pp. 15 a 28

⁴⁶² Cfr. *Ibid.*, pp. 231 a 235

⁴⁶³ *Ibid.*, p. 233

⁴⁶⁴ Cfr. *Ibid.*, p. 52

ta es más del líder que de los que trabajan con él”⁴⁶⁵. Cuando se quiere hacer equipo, cuando se busca que la meta sea compartida, cuando no interesa el prototipo de líder protagonista, lo que se requiere es un líder humilde. Sin embargo, no se trata simplemente de estar convencido y de ejecutarlo como si fuera una estrategia. Se trata de tener un líder humilde, de alguien que viva dicha virtud. Y como las virtudes no se ganan de la noche a la mañana no es una cuestión simplemente de proponérselo o de pedirle al nuevo líder que sea humilde. Quien no es humilde o quien no ha luchado por ser humilde no conseguirá tener esa meta en común. Porque es la actitud del hombre humilde la que aglomera a los demás y la actitud de soberbia la que disgrega⁴⁶⁶.

Ya se ha mencionado que para ayudar los demás a crecer se requiere de amor. No se puede ayudar a quien no se quiere porque se requiere un *dar-se personalmente* para incidir en la vida de los demás. Y quien no es humilde, es decir, quien es soberbio corta por completo su posibilidad de amar. Cardona, en su libro, explica que Nietzsche decía que el soberbio es rebelde al amor y que no se deja querer⁴⁶⁷. Una manifestación concreta del amor es el dejarse enseñar por los demás. Querer aprender del otro es requisito para poder amar. “Quien no tiene la humildad para aprender de los demás, quien cree que lo sabe todo o que siempre tiene la razón, pierde la oportunidad de crecer y él mismo se perjudica. Porque la persona humana es *apertura* y está llamada a aceptar y a aprender de los demás. Pero para hacer esto se requiere de humildad”⁴⁶⁸.

También existen problemas de soberbia o falsa humildad cuando no hay una recta intención o voluntad por querer aprender de los demás. Por lo tanto, o se quiere sincera y honestamente aprender de los demás, abrirse y aceptar a los demás y quererlos o no se puede decir que esa persona sea humilde. “Por eso, un gran inconveniente, en especial para los gobernantes, es la falta de ésta —la virtud de la humildad—, que es mucho más que una virtud de la voluntad, pues la humildad es *personal*”⁴⁶⁹. La soberbia es “el peor defecto personal y directamente contrario a la humildad. La soberbia personal repercute en las dos potencias superiores de la *esencia* humana. En efecto, por una parte *oscurece la inteligencia* y, por otra, *falsea la voluntad*”⁴⁷⁰.

El director y el educador, como en realidad cualquier persona, pueden caer fácilmente en ser soberbios, pero quizá ellos con más facilidad porque pueden pensar que su posición les obliga a tener siempre la razón. Sin embargo “una de las condiciones ínsitas en las personas de excepción es el convencimien-

⁴⁶⁵ *Ibid.*, p. 52

⁴⁶⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 113

⁴⁶⁷ Cfr. CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 106

⁴⁶⁸ Cfr. SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 409.

⁴⁶⁹ *Ibid.*, p. 409.

⁴⁷⁰ *Ibid.*, p. 409.

to de no ser excepcionales”⁴⁷¹. Creen que su estatus lo consiguieron y lo mantendrán sólo si son un referente de saber, de acierto, de éxito. Y por lo tanto se niegan muchas veces a reconocer con humildad que algo no lo saben o que requieren al consejo de alguien más. “Liderar la transformación de una empresa de buena a extraordinaria no quiere decir llegar con las respuestas y después motivar a todos para que sigan tu visión mesiánica. Quiere decir tener la humildad suficiente para reconocer que todavía te falta mucho por aprender y después hacer las preguntas adecuadas para conocer la situación real”⁴⁷². Los líderes soberbios se privan de la riqueza de aprender de los demás y reconocer que siempre se puede aprender de otros. Esto, generalmente conduce a actitudes que pueden calificarse como despóticas al querer hacer menos a los demás o a sobresalir a base de humillar a los demás. “Tener siempre razón, ganar una discusión, impresionar al otro, anular al compañero, pavonearse en público, son objetivos pobres y limitados de gente mediocre e insegura”⁴⁷³. En cambio, aquel que escucha, aprende y evita protagonismos innecesarios muestra más dominio y por consiguiente se encuentra en mejor posibilidad de ayudar a los demás. Generalmente, el hombre demuestra ser más dueño de sí con sus silencios que con sus palabras. Por eso saber escuchar es una cualidad muy valorada y difícil de encontrar.

El líder, como se profundizará más adelante cuando se hable de “sucesores”, debe ser transitorio, no es para siempre, y esto es fundamental para poder ayudar a los demás. “La buena ejecución del liderazgo implica una conciencia expresa de transitoriedad en la dinámica misma de su ejercicio como líder”⁴⁷⁴. Esta transitoriedad puede tener diversas lecturas. Por un lado, la idea de que las personas van teniendo distintos líderes a lo largo de su vida y que de cada uno podrán aprender cosas distintas. O que quien educa y dirige tendrá a lo largo de su vida muchas personas que irán cambiando y a cada una habrá que ayudarla y dejarla ir. También se puede analizar dicha transitoriedad desde la ayuda. De hecho, ya se habló un poco de esto cuando se explicó que el tipo de ayuda que se debe de ofrecer es subsidiaria. Es decir, el líder no está ahí para quedarse permanentemente ni para generar dependencia de los demás. Otro enfoque de la transitoriedad se da en las organizaciones cuando los jefes cambian, cuando se busca a sucesores en los distintos puestos directivos y se dan cambios en los distintos niveles de mando. O en los padres de familia cuando, sin que dejen de ser padres, saben que su rol ha cambiado, que sus hijos han cambiado y que ahora el tipo de educación es más de acompañamiento, cariño y cercanía que de acción educativa propiamente dicho como cuando los hijos son más pequeños. En cualquiera de todos estos enfoques de la transitoriedad, es indispensable la humildad. Sin humildad no se puede entender este proceso de cambio. El que no

⁴⁷¹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 11

⁴⁷² COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 100

⁴⁷³ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 88

⁴⁷⁴ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 28

es humilde seguramente estará más por la idea de ser *permanente* que de ser *transitorio*.

4.2. Liderazgo

Parece evidente que el liderazgo sea una característica necesaria para quien dirige y educa. Incluso los conceptos de dirección y liderazgo podrían parecer un pleonasma y, sin embargo, no lo son. Porque una empresa puede tener un director que mande sin que éste sea un verdadero líder. Es por ello que “todas las organizaciones deben tender al liderazgo”⁴⁷⁵. Lo mismo ocurre con las familias, donde un padre puede ser la cabeza de la familia, puede ser el que manda y no por eso ser un líder para sus hijos. Mandar y ejercer el liderazgo no es lo mismo. Aunque todo líder sabe mandar y obedecer, puede haber quien mande mal —y obedezca mal— y, por lo tanto, no sea un líder. “Hoy se sabe que obedecer inteligentemente es más difícil que mandar: tener la capacidad de seguir a alguien que señala metas valiosas, es más difícil que obtener que otros me sigan. También se sabe que el que ignora cómo obedecer ignora también cómo mandar”⁴⁷⁶. También se es líder de la propia vida. De hecho, es importante dejar de reservar el lugar del líder para unos cuantos y hacerle ver a la gente que todos pueden ser líderes de su propia vida. “Cada hombre y mujer, genuino e irrepetible, tiene que liderar su vida, gestionar su carrera, apropiarse de sus ideas y pensamientos, firmar, en definitiva, su trayectoria. Únicamente si es suya merecerá la pena ser vivida, no es nuestra naturaleza la de una fotocopia”⁴⁷⁷.

Se ha considerado el liderazgo como una característica necesaria en el perfil del educador y del director por dos razones principales. Por un lado, porque sólo crece quien es líder de su propia vida. Y, por otro, porque para ayudar a otros, para exigirles, para llevarlos por un “plano inclinado” se requiere de liderazgo. En ambos casos, tanto para el crecimiento personal como en el esfuerzo que se requiere para ayudar a otros, que el líder sea *fuerte y templado*. “Para ser fuerte hace falta ser templado. El que se destempla pierde la fortaleza”⁴⁷⁸. La virtud de la fortaleza y de la templanza son indispensable para quien se propone objetivos de gran envergadura y, el crecimiento personal y de los demás es, quizá, el objetivo de mayor envergadura que existe. “Dos características vitales son propias del gobernante: la *fortaleza* y la *templanza*. Un hombre es fuerte cuando acomete tareas largas, es decir, cuando sus finalidades son altas

⁴⁷⁵ POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 128

⁴⁷⁶ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 9

⁴⁷⁷ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XVI

⁴⁷⁸ POLO, L., *Filosofía y Economía*, Navarra, Eunsa, 2012, p. 425

y trata de conseguir grandes objetivos. Precisamente por eso sus motivaciones tienen que ser muy intensas”⁴⁷⁹. El problema es que el concepto de líder se suele utilizar de forma muy ambigua y con poco rigor para una cualidad que describe a una minoría. Se acostumbra a nombrar con la misma palabra a los líderes buenos y malos y, por lo tanto, es necesario afrontar la batalla dialéctica para sólo nombrar como líder a quien lo es de forma positiva. Sin embargo, si el líder no es líder de su propia vida y no ayuda a otros en su crecimiento, se hablaría más bien, de un buen gestor, un buen educador o un administrador capaz, pero no de un líder. “Liderar, en su acepción más noble, tiene mucho que ver con educar, con extraer el talento que los educandos almacenan en su interior”⁴⁸⁰. Es tener la capacidad de elevar a las personas a metas superiores.

En la relación personal más reducida también se ejerce el liderazgo. Es decir, en la relación de uno a uno, el que ayuda es un líder de aquel que acepta la ayuda. Es decir, para ser líder no se requiere serlo de muchas personas. Con una es suficiente para ejercer el liderazgo. Un padre puede y está llamado a ser líder de cada uno de sus hijos. Por lo tanto, para todo aquel que ejerza este privilegio tiene la responsabilidad de trabajar y mejorar sus condiciones de liderazgo. No se puede ser simplemente líder por intuición porque entonces seguramente se ejercerá un liderazgo mediocre. Porque el líder se hace más de lo que nace. Lo contrario sería determinista y negaría el crecimiento al que todos estamos llamados. Se estaría diciendo que el líder nace en acto y no en potencia que se va desarrollando con virtud para que se haga acto⁴⁸¹.

El líder que se propone como fin *ayudar a crecer*, debe ser un líder que tenga muchas cualidades: “el líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, única manera de granjearse el respeto y la admiración de los dirigidos. El líder gobierna arropado por la influencia del saber, desde la autoridad y magistratura de sus ideas”⁴⁸². Todas estas cualidades quedarían un tanto estériles si no se ejerciera el liderazgo al lado de la gente. Es decir, el liderazgo no se ejerce desde un trono, se ejerce con la gente. “Todo el mundo prefiere decir que dirige muy pegado a su gente y, sin embargo, ser cercano a los demás es algo pretendido por muchos y alcanzados por muy pocos”⁴⁸³. Sólo si se está con la gente es que se le puede ayudar. Porque no hay ayuda suficiente si no va acompañada de exigencia. “Para dirigir adecuadamente —igual que para educar— es necesario exigir. No es posible sacar lo mejor de una persona sin exigencia. La exigencia es costosa, no sale de manera natu-

⁴⁷⁹ *Ibid.*, pp. 420 y 421

⁴⁸⁰ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XVIII

⁴⁸¹ Cfr. ÁLVAREZ DE MON, S., *El mito del líder* p. 11

⁴⁸² *Ibid.*, p. 13

⁴⁸³ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 53

ral”⁴⁸⁴. Sin embargo, no puede haber exigencia sin confianza. “La confianza es una característica insustituible en el liderazgo. No hoy forma de que la gente siga al líder si no confían en él. Y se confía en la persona que es digna de confianza, es decir, en la que con su integridad y congruencia la gente cree que vale la pena confiar”⁴⁸⁵. Y la confianza no se puede dar si no se dedica mucho tiempo hablando, compartiendo y trabajando al lado de la gente.

El liderazgo no se gana hablando, se gana haciendo. Es verdad que grandes líderes lo han sido con una gran capacidad de comunicación. Sin embargo, la capacidad de comunicar podría suplirse por el ejemplo al actuar, pero no al revés. Es decir, quien sólo habla y no actúa a la larga pierde su condición de liderazgo. “Liderazgo es un proceso gradual y dinámico que tiene mucho más que ver con la acción que con la palabra. Ésta, maravillosa herramienta para el diálogo humano, proclama y arropa aquella, pero nunca la puede suplir”⁴⁸⁶.

Las organizaciones deben buscar no depender de la figura de un líder, sino que deben crear las condiciones necesarias para formar a la gente de tal forma que lo que se viva ahí sea una cultura de liderazgo. “Frente al paradigma unipersonal, presidencialista y permanente de líder mesiánico, surge el modelo de la multiplicidad de líderes”⁴⁸⁷. De hecho, esta cultura estaría más alineada con el concepto de “ayudar”. Es decir, se ayuda para dejar de ayudar, no para generar dependencia. “Liderazgo, no líder, sería el primer slogan de una estructura directiva cualificada. Liderazgo no es un lugar donde se es líder, connotación permanente y vitalicia, sino un proceso que se ejerce a la luz de unas capacidades temporales solicitadas”⁴⁸⁸. El líder debe buscar motivar a la gente a que se adueñe de su propia vida. El problema es que a veces esa motivación se ofrece en el tener, en lo material, en ocasiones en el saber, que es más noble que el tener, pero lo que realmente motiva de forma más profunda a la gente es el querer. “Queramos o no, lo único que de verdad mueve al ser humano de un modo radical y sin fecha de caducidad es el amor”⁴⁸⁹. Sólo queriendo a la gente, creciendo en amistad con ellos, es que se puede llegar a mover de raíz la voluntad de la gente. Por ello se requiere que el líder sepa de antropología, porque “el liderazgo, en efecto, o es liderazgo de personas o es otra realidad por completo diversa: conductor de manadas”⁴⁹⁰. Que conozca la forma en la que el ser humano puede perfeccionarse. Porque no importa la diversidad cultural,

⁴⁸⁴ *Ibid.*, p. 68

⁴⁸⁵ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, pp. 273 y 274

⁴⁸⁶ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XVII

⁴⁸⁷ *Ibid.*, p. 43

⁴⁸⁸ *Ibid.*, p. 43

⁴⁸⁹ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 20

⁴⁹⁰ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 87

política, social o ideológica de las personas con las que se relacione. Es más, dicha diversidad multicultural es maravillosa. El reto del líder es encontrar esa unidad en la diversidad. Y lo más universal es la persona humana, la universalidad de un ser inacabado y que está en proceso de *ser*⁴⁹¹.

Por último, hay que hablar de dos cualidades más del líder. Por un lado, la magnanimidad y por otro el servicio. El líder debe ser magnánimo. La magnanimidad que comienza con el trabajo personal, escondido y silencioso de quien se propone perfeccionarse cada día. Porque para el hombre siempre se puede más, su crecimiento es irrestricto, su plenitud es inalcanzable porque siempre se puede ser más perfecto y esa sin duda es la primera muestra de magnanimidad: el ejemplo. Así mismo, se debe contagiar a la gente con los mismos horizontes que evidentemente irá en la misma línea, es decir, en metas que aludan a la persona. Porque no existe ninguna obra, éxito, negocio o triunfo que sea más grande que la persona humana⁴⁹². Por el lado del servicio, el líder sólo ejerce su liderazgo cuando sirve, cuando lo pone a disposición de los demás. “Servir es, sobre todo, cuidar de los demás. Cuidar de alguien no es imponerle las propias exigencias: es ayudarle a crecer según sus propias inclinaciones y proyectos”⁴⁹³. Porque el fin es el otro y solo en esa medida el líder ayuda. La cultura del servicio está por encima de la cultura del dominio. Pero esto solo se logra cuando el líder tiene dominio sobre sí. El líder que no se domina suele ser inseguro y por lo tanto autoritario. De manera que quien no se domina le será imposible ponerse en una posición de servicio. “Y el hombre adquiere un verdadero autodomínio, cuando paradójicamente, se pone al servicio del bien absoluto, ante el cual los bienes relativos amenguan su ímpetu”⁴⁹⁴.

4.3. Equipo

Pretender educar a alguien sin ayuda de los demás; intentar sacar adelante una empresa de manera individual; o tan siquiera llegarse a plantear conseguir cualquier meta sin la colaboración de otros, es un sinsentido. “El liderazgo hoy —y tal vez siempre— debe entenderse no en términos de persona individual, sino en el contexto de un grupo de trabajo”⁴⁹⁵. No tienen sentido semejantes planteamientos individualistas por múltiples razones: porque el ser humano es esencialmente social, porque siempre se requiere de la ayuda de los demás, porque la fuerza del equipo siempre será mejor y mayor que la fuerza individual

⁴⁹¹ Cfr. ÁLVAREZ DE MON, S., *El mito del líder* p. 13

⁴⁹² Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, pp. 247 a 249

⁴⁹³ *Ibid.*, p. 86

⁴⁹⁴ *Ibid.*, p. 83

⁴⁹⁵ *Ibid.*, p. 151

y porque la soberbia de quien se pudiera plantear hacer algo así seguramente será lo que más dificultará su camino. “Los seres humanos no alcanzaron la cumbre de la cadena alimenticia siendo los más duros y brutos de la selva. Y tu compañía o tu equipo no conseguirá los grandes contratos recurriendo sólo a su músculo publicitario. Lo que marcará la diferencia será vuestra capacidad para estar unidos y trabajar juntos”⁴⁹⁶. De manera que, ante un proyecto tan grande y magnánimo como es ayudar a otros a crecer, o se piensa en equipo o no se llegará a ningún lado. Nadie es ayudado a crecer solamente por una persona a lo largo de su vida. La gente suele ir cambiando de personas a lo largo del tiempo. Cada una se presenta en distintos momentos, con distinta edad, con distintas necesidades, con distintos factores en común que hace que coincidan, etc. Así que esto es un proceso en el que intervienen muchas personas. Y no sólo intervienen muchas personas a lo largo de la vida, sino que en cada momento son varias personas las que contribuyen en dicha etapa. El reto del líder será, por un lado, hacer equipo con las personas que coinciden en ese momento para alinearlos en la consecución de la meta en común y, por otro, en lograr que ese equipo sea a su vez una plataforma para el crecimiento de cada uno de sus integrantes. “El trabajo en equipo no es tanto necesario para alcanzar metas valiosas, sino para lograr la más valiosa de todas: que las personas den de sí lo más que puedan.... El hombre no se expande mas que dándose a sí mismo a los demás”⁴⁹⁷.

Jim Collins, en la investigación que realizó para su libro *Good to Great*, se dio cuenta de la importancia del equipo en el éxito de las organizaciones. Pudo comprobar que lo primero y más importante en el éxito de una empresa no es definir un rumbo, ni desarrollar una profunda planeación estratégica, ni descubrir nuevas oportunidades de negocio. Descubrió que todos los líderes de las empresas que se transformaron en extraordinarias lo primero que habían hecho era conformar a su equipo de trabajo. “Los ejecutivos que habían iniciado una transformación de bueno a extraordinario no descubrieron primero a dónde conducir el autobús para que luego la gente condujera hasta allí. No, primero eligieron a la gente adecuada para subirse al autobús —dejando que se bajaran las personas inadecuadas—, y luego averiguaron a dónde querían llegar”⁴⁹⁸. Sin la colaboración de los demás no se puede llegar a ningún lado, o no se llegará tan lejos como se podría hacer con la ayuda de los demás. “Lo importante en cualquier trabajo es el equipo, grupo, comunidad o conjunto de hombres que lo lleva a cabo”⁴⁹⁹. Pero formar un equipo no significa que la gente trabaje para un líder, sino más bien, que el líder sepa descubrir, interpretar y orientar los motivos de los demás para que todos trabajen hacia un mis-

⁴⁹⁶ MAXWELL, R. Y DICKMAN, R., *Convencer a la gente contando historias*, Barcelona, Planeta, 2010, p. 127

⁴⁹⁷ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 174

⁴⁹⁸ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, pp. 54 y 55

⁴⁹⁹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 151

mo fin. Será necesario, para ello, conocer las motivaciones particulares de cada uno. Así mismo, será trabajo del líder conocer a su gente, descubrir sus talentos, potenciar sus habilidades, capacitarlos y ayudarlos para mejorar en sus defectos. “Si eres gerente, haz una lista de las fortalezas cognitivas de tu equipo. Tal vez algunos de tus empleados son buenísimos para memorizar datos; otros quizá sean mejores en las tareas cuantitativas. Algunos seguramente tienen buen trato con la gente, pero otros no. La asignación de proyectos laborales con base en las fortalezas de cada empleado podría ser crucial para la productividad del grupo”⁵⁰⁰.

Como se verá más adelante en el tema de la colegialidad, la riqueza de un equipo está en la singularidad de cada uno de sus miembros. La mimetización entre las personas de un equipo es un riesgo que el líder debe evitar. “Puede ser una tendencia muy natural el seleccionar personas para el equipo en función de la afinidad que se tenga con ese tipo de personas. De forma que se comienza a reclutar gente que sea parecida en personalidad a la del jefe. Un jefe que tuviera este vicio estaría creando un grupo de personas afines en lugar de un verdadero equipo de trabajo que se cree con miras a conseguir unos objetivos claros de la organización”⁵⁰¹. Respetar la singularidad de cada uno de los integrantes del equipo es una de las tareas más valiosas que puede hacer el líder. “Sólo se puede gobernar y disfrutar el plural si se entiende, abraza y respeta el original singular de cada uno de sus miembros”⁵⁰². Es decir, la diversidad no es un fin en sí mismo. Por muchas ventajas que tenga tener gente con capacidades y talentos dentro de un equipo de trabajo ese no es el fin. Sin duda, dicha diversidad agrega valor al equipo y a la organización. La repartición de tareas entre personas con capacidades distintas es fortaleza que se debe aprovechar. “Debemos pedir las cosas al que sabe y puede hacerlas. Y para ello, debemos empeñarnos en saber quién sabe y puede; y en saber quién puede saber en el futuro”⁵⁰³. Pero más importante que estos beneficios con respecto a la diversidad, está en un fin superior: el respeto y la valoración por el *cada quien*. Si cada crecimiento es único, si cada crecimiento está en función de una vocación que es personal, si cada persona es única e irreplicable y cada *esencia* se corresponde con un único *acto de ser*, entonces es obligación del líder hacer realidad dichas convicciones desde el interior del equipo. “Uno de los valores añadidos que debe tener todo directivo, todo hombre que dirige personas, es la lucha personal por conocerse a sí mismo. El conocimiento propio lleva a un mejor conocimiento de todo lo que le rodea. Ese conocimiento servirá para comprender que el trabajador no es un

⁵⁰⁰ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 128

⁵⁰¹ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, pp. 106 y 107

⁵⁰² ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. 40

⁵⁰³ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 50

puesto de trabajo, no es un director. Fundamentalmente es una persona. Lo primero es transitorio, lo segundo, no. Es una manifestación de madurez no confundir jamás el cargo que se desempeña, con la identidad como persona”⁵⁰⁴.

Conformar un equipo fuerte y talentoso es el sueño de todo líder. “Tener una visión excelente no sirve de nada si no tienes a la gente adecuada”⁵⁰⁵. A veces se cree que el único camino es con dinero. Hay quienes piensan que con dinero se puede contratar a los mejores. Pero muchas veces eso es falso, porque generalmente los mejores no se mueven en primer lugar por dinero, se mueven por sueños. Así que un proyecto ilusioante puede ser más inspirador que el dinero. La gente quiere ser parte de algo grande. Así que si se quiere atraer y retener a los mejores lo que hay que hacer es un proyecto que capitalice sueños⁵⁰⁶. Un claro ejemplo de esto es la educación. Lamentablemente en muchas partes del mundo la educación es un trabajo mal remunerado y sin embargo suele reclutar a grandes talentos. Seguramente será porque hay pocos proyectos tan ilusioantes en el mundo como el incidir directamente en el crecimiento personal de los demás. “Las empresas que aciertan a diseñar y desarrollar equipos libremente comprometidos en la consecución de un objetivo común, descubren en ellos el mejor vivero de profesionales competentes, cultivan la mejor cantera de líderes capaces de adueñarse de sus vidas y contribuir a una causa que merece la pena”⁵⁰⁷.

Como ya se mencionó, formar a la gente del equipo debe ser una prioridad del líder. Para formar hay que exigir. “Confiar en la gente es dejar que hagan cosas o se encarguen de tareas que parecen que les exceden y en muchos casos, nos daremos cuenta de que han sido capaces de realizarlas perfectamente. Además, en el caso de que la tarea les excediera, está demostrado que la persona dará un salto de calidad en su desarrollo profesional mientras intente esa tarea, precisamente porque nosotros hemos creído en ella, cuando ni ella misma se creía capaz.”⁵⁰⁸. Hay que pedir más de lo que muchas veces la gente cree que es capaz, sin que se rebase la línea de las posibilidades reales porque entonces la gente caería en frustración. Para conseguir que las exigencias sean ambiciosas, pero no injustas, es necesario conocer muy bien a la persona⁵⁰⁹. Esta constante tarea entre conocer a la gente y capacitarla y formarla, para poderle pedir metas cada vez más altas es una labor apasionante. “Si uno quiere ser un buen jefe, no tiene más camino que darse a su

⁵⁰⁴ *Ibid.*, pp. 88 y 89

⁵⁰⁵ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 55

⁵⁰⁶ Cfr. MAXWELL, R. Y DICKMAN, R., *Convencer a la gente contando historias*, Barcelona, Planeta, 2010, p. 85

⁵⁰⁷ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, pp. 42 y 43

⁵⁰⁸ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 69

⁵⁰⁹ Cfr. *Ibid.*, p. 51

equipo. Entregarse a ellos, enseñarles, ser un desarrollador de personas. Abrirles puertas que para nosotros son fáciles de abrir y para las personas de nuestro equipo, en muchos casos, son imposibles”⁵¹⁰. Formar al equipo significa formar a todos los del equipo. No sólo dedicarle más tiempo a quien menos puede y dejar sólo a quien parece que no necesita ayuda. Todos merecen crecer, a todos hay que ayudar, ese es el reto y el trabajo en equipo es una plataforma ideal para conocer y ayudar a los demás. “Si tuviéramos que escoger alguna de las múltiples utilidades que proporciona el trabajo en equipo, elegiríamos sin duda ésta: el trabajo en equipo nos proporciona un conocimiento muy claro de las virtudes y defectos de nuestros compañeros.”⁵¹¹.

4.3.1. Colegialidad

En cualquier organización, una de las principales actividades que debe realizar un directivo es enfrentar y solucionar problemas⁵¹². Los problemas suelen ser de distinta extensión y profundidad, y versar sobre las cosas más simples hasta las más complejas. Para resolver cualquier problema se requiere tomar decisiones, y no hay mejor decisión que la que se piensa y analiza correctamente. “Todo el régimen funcional de una sociedad, depende, en definitiva, del carácter ético de las decisiones”⁵¹³. 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”⁵¹⁴. Esta idea de Polo nos deja ver varios aspectos de una correcta decisión. Uno 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

⁵¹⁰ *Ibid.*, p. 143

⁵¹¹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 377

⁵¹² Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 48.

⁵¹³ POLO L., *Quién es el hombre*. p. 106

⁵¹⁴ *Ibid.*, p. 79.

cognoscitiva del ser humano. Es decir, lo propio del hombre es su inteligencia, y debe utilizarla en profundidad en cada decisión que tome. “Tomando en cuenta la información sobre lo que puede aportar una noche de sueño reparador, las organizaciones podrían abordar sus conflictos más intrincados con tan sólo permitir que el equipo de resolución de problemas tenga un mini retiro. En cuanto los empleados lleguen a la oficina, sus superiores pueden presentarles el problema y solicitarles que piensen en las posibles soluciones. No obstante, los empleados no deberán llegar a conclusiones ni comenzar a compartir ideas con sus colegas, sino hasta que hayan dormido unas ocho horas”⁵¹⁵. 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”⁵¹⁶. Esta combinación de lentitud y rapidez es, también, lo propio de la prudencia del directivo. Ya que una vez que con prudencia se aseguró que se tomaba la mejor decisión, sería una imprudencia postergarla y no ejecutarla inmediatamente⁵¹⁷. 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 magnanimidad, la fortaleza y la confianza constituyen formas netas de reducir complejidad y gestionarla adecuadamente”⁵¹⁸.

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 acción práctica y la urgencia de las decisiones 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 evitarlo⁵¹⁹.

Un medio extraordinario, que el directivo puede utilizar para disminuir la posibilidad de error en las decisiones, es la

⁵¹⁵ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 77

⁵¹⁶ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 92.

⁵¹⁷ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 63-80.

⁵¹⁸ LLANO, A., ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M., MARTÍNEZ, M.A., *El humanismo en la empresa*, ed. cit., pp. 27 y 28.

⁵¹⁹ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 80-85.

colegialidad: “El principio de un gobierno virtuoso y no vicioso es justamente el gobierno colegial”⁵²⁰. 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 despótica que pudiera existir en la singularidad del director⁵²¹. 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, mejores⁵²².

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 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 organización⁵²³.

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 un camino interesante a recorrer, 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 decisiones y su ejecución final, y qué se requiere para que esta acción sea legítima.

⁵²⁰ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 432.

⁵²¹ Cfr. WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, ed. cit., p. 218.

⁵²² Cfr. POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 432

⁵²³ POLO L., y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., pp. 140-142

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 participantes⁵²⁴.

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 uno 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 aprobada 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”⁵²⁵. 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 que surge 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 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 órgano 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 un órgano de potestad, el colegio expresa sus opiniones mediante resolución mayoritaria. El órgano de potestad que presupone el colegio

⁵²⁴ Cfr. WEBER, M., WINCKELMANN, J., ECHAVARRÍA, J.A., *Economía y sociedad*, ed. cit., p. 218.

⁵²⁵ POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 86.

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 leyes⁵²⁶.

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 y decidir la mejor solución 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.

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 em-

⁵²⁶ D'ORS, A., *Ensayos de teoría política*, ed. cit., p. 108.

prender ningún proyecto, porque las posibilidades de fracasar son muy altas⁵²⁷.

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”⁵²⁸.

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 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 futuro⁵²⁹. 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 esta-

⁵²⁷ Cfr. POLO L., Y LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 80.

⁵²⁸ *Ibid.*, p. 141.

⁵²⁹ Cfr. POLO, L., *Quién es el hombre*, ed. cit., pp. 86- 88.

mos convencidos de que, con ella, daremos mejores órdenes y, de ahí serán mejores quienes trabajan con nosotros, con lo que, secundariamente estarán más contentos”⁵³⁰.

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”⁵³¹. Por ello, siempre es recomendable que en cualquier decisión colegiada haya gente con autoridad y con experiencia.

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 encomendada⁵³². Como respuesta a esta

⁵³⁰ LLANO, C., *El empresario y su acción*, ed. cit., p. 158.

⁵³¹ LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 157.

⁵³² Cfr. ALVIRA, T., *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?*, Madrid, Prensa Española, 1976, p. 11

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 hijos⁵³³. 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 esta parte de la tesis 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 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 mera 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.

⁵³³ Cfr. *Ibid.*, p. 11

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”,⁵³⁴.

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 familia respecta, malo es que el marido o la mujer se desentiendan de sus tareas”⁵³⁵. 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 actividades⁵³⁶. 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;

⁵³⁴ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 33.

⁵³⁵ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J. A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 83.

⁵³⁶ 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.

tienen que colaborar mutuamente”⁵³⁷, pues “si el igualitarismo se introduce en la familia, la destruye”⁵³⁸. 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 morales⁵³⁹ 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”⁵⁴⁰, pues la educación 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 sponsal 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”⁵⁴¹.

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 donación⁵⁴². 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”⁵⁴³. 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 exclusi-

⁵³⁷ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 99.

⁵³⁸ LLANO, A., PÉREZ LÓPEZ, J. A., GILDER, G., POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la Empresa*, ed. cit., p. 86.

⁵³⁹ Podría ser el caso de una familia monoparental por viudez en donde no habría ningún debate.

⁵⁴⁰ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 90.

⁵⁴¹ SELLÉS, J. F., “Las dualidades de la educación”, *Educación y Educadores*, ed. cit., p. 144.

⁵⁴² Cfr. SELLÉS, J. F., “Antropología para inconformes”, Madrid, Rialp, 2006, p. 344-348.

⁵⁴³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, ed. cit., p. 89.

vamente 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”⁵⁴⁴. 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 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 suculencia.

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.

4.3.2. Sucesores

Se podría objetar que este aspecto ni siquiera es una característica que pueda tener o desarrollar una persona y sería correcto. De hecho, quizá lo más adecuado hubiera sido ponerle “Interés por formar a los sucesores”, pero por cuestión de simplicidad se decidió dejarlo en una sola palabra.

También podría causar extrañeza el hecho de que, el interés por formar sucesores, sea una característica importante que quien educa o dirige deba de tener. O incluso, si se aceptara la

⁵⁴⁴ *Ibid.*, p. 90.

idea de que esta característica es buena, quizá no se vea con claridad que es una característica que va íntimamente ligada con la finalidad de ayudar a crecer a los demás. Sin embargo, se decidió poner esta característica principalmente por su importante relación con la idea de ayudar a crecer. De hecho, formar a los posibles sucesores es *ayudar a crecer*, tanto a los propios colaboradores o educandos como a la misma empresa, colegio, familia, etc. en su conjunto. Ayudar a crecer a los que ayudarán a crecer en el futuro es provocar la continuidad del bien común. Si no se forma a los sucesores se estará matando el bien común y la continuidad de la formación. En definitiva, se estaría aniquilando a las organizaciones, los colegios, las familias, etc. Es por esto, que se considera tan importante que quien dirige o educa tenga esta característica como un tema prioritario en su desarrollo personal y en el de los demás. “El cambio de líder ha de ser un suceso de ordinaria administración”⁵⁴⁵.

“El verdadero líder desea y trabaja por su prescindibilidad, en ese romper dependencias y ataduras esclavizantes estriba el encanto y grandeza de su misión”⁵⁴⁶. El problema es que históricamente se ha instaurado la idea de la permanencia en el poder por parte del líder. Seguramente esto se ha dado por la soberbia, ambición y mal entendimiento de los líderes con respecto a lo que su responsabilidad implica —sobre este tema de liderazgo ya se profundizó anteriormente—. Es por ello, que muchas veces quienes tienen ese liderazgo no piensan en soltarlo y, por lo tanto, no dedican tiempo a formar a sus sucesores. De hecho, quien piense así, quien no vea su momento de liderazgo como algo transitorio, quien no se de cuenta que debe formar a su sucesor, muy difícilmente podrá ser alguien que esté verdaderamente ayudando a los demás a crecer. Porque quien entiende el sentido de ese crecimiento, entiende que lo suyo es pasajero y que además tiene la responsabilidad de mantener la continuidad de esta labor. “La calidad del liderazgo no se calibra mientras éste se ejerce, sino precisamente cuando se deja de ejercer”⁵⁴⁷. Parte de ese volverse prescindibles es realizar un correcto proceso de sucesión. El líder tiene como tarea fundamental preparar a sus sucesores. Y para ello es necesario que los busque, los encuentre y los forme. De tal manera que el líder puede irse alejando de los reflectores y el protagonismo para que otros vayan tomando decisiones.

Otro enfoque sobre la sucesión en el cargo también se puede analizar desde la perspectiva del cambio. Es decir, en muchas ocasiones la permanencia en el cargo puede generar un cierto estancamiento y un cambio puede mejorar las cosas. Claramente tampoco el otro extremo es bueno y el cambio por el cambio no es una ventaja, por el contrario, ese tipo de cultura puede ser un gran error. De hecho, la inestabilidad por el cambio complica mucho no sólo el asentamiento en el cargo, sino

⁵⁴⁵ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 28

⁵⁴⁶ ÁLVAREZ DE MON, S., *El mito del líder* p. 12

⁵⁴⁷ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 29

que es muy difícil ayudar a crecer a los demás cuando no hay estabilidad. La gente necesita, como ya se ha visto, de tiempo, de confianza, de seguimiento, de dejarse ayudar, de ser exigidos, de que los conozcan en profundidad, etc. y esto es imposible conseguirlo en periodos de tiempo cortos. Lo mismo pasa con la educación, es conveniente que los alumnos vayan teniendo cambio de profesores, asesores, preceptores o tutores a lo largo de su estancia en el colegio. Incluso en la familia sucede algo similar. Aún cuando los papás lo serán para siempre de sus hijos, el hijo va creciendo y va requiriendo de cambios. Por un lado, necesita estilos diferentes de educación por parte de sus padres, pero por otro, en ocasiones son otras personas u otros adultos los que mejor pueden ayudar a los hijos. Muchas veces porque la relación puede estar desgastada, pero muchas otras porque a todos le viene bien descubrir nuevas personas, formas diferentes de ser exigidos, entender mismas realidades desde distintos enfoques, etc. Así que también, hasta en el caso de los padres, es bueno que ellos contemplen a sus sucesores en distintos momentos de la vida de sus hijos.

Uno de los riesgos con la falta de cambio en la sucesión del liderazgo es el acostumbramiento. El líder puede entrar en una zona de confort y pensar que las cosas están debidamente organizadas y encaminadas y que no hace falta mayores cambios o innovaciones. “En cualquier faceta de la vida, cuando alguien piensa que las cosas «van solas», hay que echarse a temblar: quizá sea ese el síntoma evidente de que están empezando a «no ir solas». Un matrimonio o la educación de los hijos nunca van solos. ¿Por qué va a suceder en una empresa?”⁵⁴⁸. Sin embargo, lo preocupante es cuando en la práctica se actúa como si las cosas realmente funcionaran solas. “Porque es en esos momentos cuando generalmente el líder empieza a preocuparse más por cosas que rodean al negocio, que por el *core business*. Interesa hacer lobby, salir en la prensa, ser importante, no se aceptan correcciones, cada vez preocupa más la propia grandeza como directivo”⁵⁴⁹.

Uno de los grandes problemas a vencer es, como ya se mencionó, el aspecto cultural. Al tenerse contemplado el liderazgo como el fin a alcanzar y al pensarse que el objetivo es asegurar la permanencia, difícilmente se puede establecer una cultura de sucesión. Hoy en la mayoría de las organizaciones, la sucesión es un evento “traumático” tanto para la organización en sí como para el director en cuestión. Mientras esa idea no se cambie es difícil generar una verdadera cultura de formar sucesores. La alternancia debería verse como una situación cotidiana, como parte del proceso y no como una desgracia⁵⁵⁰. Sin embargo, no es un tema sencillo, empezando porque la organización debería estar preparada para ello. De manera que la al-

⁵⁴⁸ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 51

⁵⁴⁹ *Ibid.*, p. 52

⁵⁵⁰ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 30

ternancia no necesariamente debería significar la terminación laboral de quien sale. Cuando se tiene un modelo donde el director sabe que su responsabilidad ha terminado, pero que puede continuar trabajando en la empresa en otras funciones e incluso con la posibilidad de que en el futuro se le encarguen nuevas responsabilidades directivas, el ambiente sería distinto. La gente se acostumbraría a ver este proceso con mayor naturalidad y los directores podrían preocuparse menos por su puesto, sabiendo que es temporal, y se podrían ocupar de lo verdaderamente importante. Al mismo tiempo, esta cultura de los relevos puede generar un clima de motivación en la gente por mejorar, por esforzarse. Porque si la gente sabe que existe un plan de crecimiento profesional eso motiva mucho más que si saben que en dicha empresa difícilmente existen oportunidades de nuevas responsabilidades. De hecho, este ambiente de motivación desde adentro de la organización sólo es posible cuando los relevos se dan desde dentro y no desde fuera. “No hay pruebas que demuestren que, para alcanzar la excelencia, sea necesario contratar a un líder externo que llegue y lo reorganice todo para dar el salto de bueno a extraordinario. De hecho, contratar a un agente de cambio externo con un perfil elevado ha demostrado tener una *correlación negativa* con una transformación perdurable de bueno a extraordinario”⁵⁵¹. Es congruente pensar que si se dirige para que la gente crezca esto se vea reflejado en el desarrollo y crecimiento personal de la gente. Sería extraño ver que una cultura directiva donde se busca ayudar a los demás a crecer, a la hora de buscar sucesores se busque siempre a gente de afuera.

4.4. Comunicación

Cuando se habla de comunicación es importante distinguir entre la comunicación objetiva y la comunicación subjetiva. La comunicación objetiva es en la que se considera al otro como objeto sin que por ello se deje de considerar la dignidad de la persona. Pero es aquella comunicación que se da comúnmente en las distintas relaciones sociales. La que se puede dar con los clientes, en las empresas, con gente en la calle, etc. en las que hay intercambio de ideas, de afectos de intereses, etc. pero que no se da como tal la subjetividad. En la comunicación objetiva, se cumplen los criterios y normas que normalmente se estudian en la ciencia de la comunicación. En cambio, la comunicación subjetiva —existencial, personal o interpersonal— es aquella en la que se da el paso “de él al tú”. Es la que permite una verdadera relación humana⁵⁵².

⁵⁵¹ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 42

⁵⁵² Cfr. ALTAREJOS, F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2004, pp. 48 y 49

Ambas formas de comunicación —objetiva y subjetiva— se dan y son necesarias en el proceso directivo y educativo. De hecho, toda la enseñanza es un tipo de comunicación objetiva, en la que el maestro que sabe, enseña al alumno que no sabe. Lo mismo ocurre cuando el director comunica y enseña a su gente. La comunicación objetiva es quizá la más común y a la que más tiempo se le dedica: en las juntas de trabajo, en los salones de clases, en la comunicación dentro de los equipos, en las reuniones con padres de familia, en los comunicados de prensa, en las reuniones de trabajo, en muchas pláticas de pasillo —entre empleados, alumnos, maestros-alumnos, jefes-empleados—, incluso en la mayoría de los momentos en que las familias se comunican dentro de sus casas suelen ser tipos de comunicación objetiva.

Sin embargo, para poder formar, para poder incidir de manera directa en la vida de los demás, es necesaria la comunicación subjetiva⁵⁵³. Con lo anterior se puede ver que la comunicación objetiva es indispensable cuando se educa y se dirige. Que es necesario que quien desempeña alguna de estas funciones aprenda a comunicar mejor y que sepa utilizar las distintas estrategias de comunicación para ser más eficaz, ser más claro, persuadir y motivar mejor, tener mejores relaciones con los demás, etc. Sin embargo, cuando lo que se busca es ayudar a crecer, la comunicación más importante es la subjetiva. De manera que se vuelve fundamental que el director y el educador aprendan a tener conversaciones apasionantes, ilusionantes, que abran horizontes. Se deben lograr diálogos en los que haya un verdadero interés por el otro.

4.4.1. Comunicación objetiva

La comunicación es el elemento central en las relaciones humanas. De manera que es imposible educar o dirigir gente sin un adecuado uso de la comunicación. “La comunicación no debe confundirse con la dirección; pero no puede hacer acción directiva si no se da una verdadera comunicación”⁵⁵⁴. De hecho, mientras mejor sea la capacidad de comunicación que se tenga, mejor se dirigirá y educará a la gente. Y mientras peor capacidad de comunicar se tenga, más difícil será ejercer dichas acciones. Por lo tanto, es necesario aprender a comunicarse mejor si se quiere ejercer de mejor forma dichas responsabilidades. Como ya se comentó, aquí se hablará sobre la comunicación objetiva que prácticamente representa la mayor parte de la comunicación que se da. Aunque la comunicación subjetiva sea la que tiene incidencia más directa en el crecimiento de las personas no significa que por eso haya que menospreciar la comuni-

⁵⁵³ Cfr. *Ibid.*, pp. 51 y 52

⁵⁵⁴ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 189

cación objetiva. Al contrario, porque la comunicación objetiva es siempre la antesala de la subjetiva y en la medida en que se de una buena comunicación objetiva se hará más probable que el otro esté dispuesto a pasar a una conversación más íntima. Incluso la comunicación objetiva puede ser el detonante en la vida de los demás. Cuántas veces en un mensaje, en un discurso, en una reunión de trabajo, etc. por algo que se dice, sin que por ello haya sido una conversación interpersonal, se capta una idea que se convierte en el inicio de un proceso de cambio. Por lo tanto, siendo la comunicación objetiva la más frecuente que el director y el educador tendrán, conviene que la tengan bien desarrollada porque en la medida que lo consigan seguramente encontrarán la oportunidad de pasar a conversaciones más personales con su gente.

Puede decirse que la mayoría de los problemas que hay en las relaciones humanas se inician por una mala comunicación. A veces por no saber comunicarse correctamente de manera verbal. En otras ocasiones porque se dan malas interpretaciones en los mensajes que no se aclaran. Y otras veces porque el lenguaje no verbal es incongruente con lo que dicen las palabras. Sea cual sea la razón de estos problemas, lo que queda claro es que mientras más cuidado se tenga con lo que se diga y cómo se diga menores serán los problemas de comunicación y por lo tanto mejores serán las relaciones interpersonales y con ello se alcanzarán mejores resultados. Así bien, si un director o un educador no posee esta capacidad para comunicarse correctamente, será muy difícil que la persona interpelada actúe o decida de la manera deseada. En cambio, quien logra transmitir sus ideas de forma eficaz, consigue que la gente vaya a donde él quiere. “El líder comunica la verdad y lo hace bien. Comunica el beneficio de su liderazgo a quien es liderado por él”⁵⁵⁵.

Muchas veces se puede constatar que los mensajes son malinterpretados pensando que el problema de comunicación está en el otro que no lo comprende. Quizá un gesto amistoso se interpreta como hostil; otras veces no se tiene muy claro lo que se quiere comunicar, como cuando no se es consciente de los sentimientos personales o cuando se tienen deseos contradictorios acerca de algo. Otras veces el mensaje no es claro porque los códigos que se utilizan se prestan a confusión, a veces se le da un significado a un gesto, una palabra o un comportamiento, que puede tener varios según el contexto o el lenguaje verbal que lo acompaña. Es posible que la comunicación se vuelva confusa entre dos personas cuando no hay congruencia entre lo que se dice al hablar y lo que se expresa con el cuerpo. Cuando la persona habla, lo hace con todo su ser. Cuando pronuncia una palabra, el rostro, la voz, el cuerpo y los músculos hablan al mismo tiempo. Aunque esto muchas veces es a nivel inconsciente y por ello no se captan las discrepancias entre los mensajes que se envían

⁵⁵⁵ ALBERCA, F., *Provoca tu talento. De Newton a Apple*. p. 107

Para evitar conflictos en la comunicación, tanto el emisor debe cerciorarse de la claridad de su mensaje, como el receptor de lo que ha interpretado. Es necesario aclarar ambas interpretaciones haciéndole saber al otro lo que se quiso decir y lo que se comprendió del mensaje. Esto se logra con la retroalimentación: lo que algunos autores llaman una escucha activa. “En la forma activa de escuchar, el receptor trata de entender lo que siente el transmisor o lo que significa el mensaje. Posteriormente expresa con palabras lo que comprendió y lo retroalimenta para que el transmisor (emisor) lo verifique”⁵⁵⁶. Al hacer uso de este intercambio de percepciones, se puede aclarar tanto la intención del emisor, como la decodificación del mensaje y lo que el receptor comprendió de éste. Pudiendo con este proceso, evitar malas interpretaciones. Por ello, cuando se emita un mensaje es importante intentar expresarse en formas que puedan ser entendidas por el interlocutor. Y, cuando se está escuchando, se debe estar atentos a lo que transmite el otro y procurar captar no sólo sus mensajes explícitos sino también los mensajes implícitos. Teniendo presentes las limitaciones de la comunicación y la capacidad humana de distorsionarla.

La comunicación es un arma muy poderosa y, por lo tanto, debe ir acompañada siempre de la ética para que ésta sea usada para el bien común y no para manipular. La retórica, por su lado, es una herramienta importante de la comunicación. Es conveniente que sea adquirida por quien dirige y educa para lograr hacer más atractivo lo que se dice y así poder motivar y persuadir a los demás. Sin embargo, quien cuente con habilidades retóricas es su responsabilidad usarlas en favor de la verdad. “El discurso o razonamiento persuade en la medida en que muestre la verdad, o al menos una apariencia de la verdad en un caso concreto”⁵⁵⁷. Deberá tener claro que su uso para manipular no es ético e iría en contra de lo que se espera de un líder. Su uso deberá estar alineado al deseo de transmitir la verdad y persuadir en hacer el bien para ellos y para los demás. “Lo importante en la comunicación del verdadero líder no es él, ni siquiera el mensaje, sino el receptor: el otro, el liderado. Cuando el receptor advierte esto y sabe que está en buenas manos, entonces el liderazgo se alimenta y se multiplica”⁵⁵⁸. Con lo dicho, se puede ver que perfeccionar la capacidad de comunicación debe ser una tarea permanente para quien dirige y educa. Saber de retórica, de neurociencias y de distintas técnicas de comunicación hará más efectivo el trabajo realizado para ayudar a los demás.

En muchas ocasiones, lo que se debe comunicar es congruencia, o más bien, siempre que se comunica se está demostrando el grado de congruencia que se tiene. “Nuestro comportamiento es un emisor continuo de mensajes y el equipo un re-

⁵⁵⁶ GORDON, T., *P.E.T. Padres eficaz y técnicamente preparados*, México, Diana, 1986, p. 55

⁵⁵⁷ SISON, A., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, p. 92

⁵⁵⁸ ALBERCA, F., *Provoca tu talento. De Newton a Apple*. p. 107-108

ceptor siempre atento y no existen mensajes neutros, o lanzamos mensajes positivos, o los lanzamos negativos”⁵⁵⁹. Esa comunicación puede ser verbal o no verbal, se da cuando se está feliz y cuando se está enojado. En todo momento la gente está evaluando para ver si lo que se dice cuando se está sereno y feliz, corresponde con lo que se dice cuando se está estresado y enojado. O si lo que se dice con la boca luego se corresponde con acciones, conductas, formas de ser, trato, etc. Por eso la importancia de la formación personal, de la adquisición de virtudes porque sólo el que es virtuoso, lo es con sus palabras y con sus actos, cuando está feliz y cuando está enojado “todos los esfuerzos que se hagan por intentar vender una imagen distinta de lo que uno es, acabarán siendo estériles”⁵⁶⁰.

A continuación, se mencionarán algunos ejemplos de cómo la comunicación y las neurociencias pueden tener gran relación. De manera que se pueda ver el impacto práctico que tiene el conocimiento del cerebro humano a la hora de querer comunicarse con los demás. Con esto no se intenta hacer un estudio de neurología. Simplemente se intenta ofrecer unos ejemplos que hagan ver la utilidad de esta ciencia y su relación con la comunicación. Evidentemente también sería interesante reflexionar sobre las relaciones que la comunicación tiene con otras ciencias: antropología, sociología, psicología, pedagogía, etc. pero se saldría del enfoque que se pretende en este tema. Lo que aquí en el fondo interesa es hacer patente, una vez más, que mientras más informado y capacitado esté quien educa y dirige, menos cosas las dejará al azar, a la intuición y más a la ciencia. Lo que generará en él en una mejor capacidad y una mayor profesionalización de su técnica para comunicar.

El tiempo que la gente tiene para concentrarse y poner atención a un mensaje es muy corto. Así que si esta realidad no se toma en cuenta y se planean mensajes pensando que la gente estará atenta y concentrada todo el tiempo, se estará cometiendo un grave error. Así que es importante tener esta información a la hora de querer comunicarse con la gente: “Uno sólo cuenta con algunos segundos para cautivar la atención de alguien, y sólo diez minutos para conservarla. A los nueve minutos con 59 segundos, tienes que hacer algo para volver a captar la atención y reiniciar el cronómetro, y tiene que ser algo emotivo y relevante”⁵⁶¹. Para que la gente preste más atención es importante comenzar por la idea central y no por los detalles. Primero se debe decir lo más importante y después se complementa con más información. Así se conseguirá, por un lado, captar la atención de la gente y que al menos, cuando la pierda, ya haya escuchado el mensaje más importante. Cuando se invierte la comunicación y se comienza por la idea central se mejora hasta en un

⁵⁵⁹ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 86

⁵⁶⁰ *Ibid.*, p. 86

⁵⁶¹ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 17

40% la comprensión de la audiencia. Aunado a esto, Medina recomienda hacer presentaciones divididas en segmentos de 10 minutos. En donde cada segmento se comienza con un concepto central que se debe comunicar en un lapso máximo de 1 minuto y los siguientes 9 minutos se usarán para explicar y complementar dicho concepto. Posteriormente, para pasar al siguiente concepto se requiere conseguir la atención del público por otros 10 minutos, pero lo que es importante hacer algo para captar la atención; como podría ser contar una anécdota, un chiste o un dato relevante. Esta estrategia para captar la atención es a lo que Medina llama anzuelo y establece que el anzuelo debe tener tres principios para que sea efectivo. El primero es que debe disparar una emoción (miedo, risa, alegría, nostalgia, etc.); el segundo es que debe ser relevante, de manera que no parezca una simple estrategia de entretenimiento y pierda credibilidad y seriedad con la audiencia; y la tercera característica que debe tener el anzuelo es que debe presentarse entre segmentos, es decir, ya sea como cierre de algún segmento o como introducción al siguiente segmento⁵⁶².

El hecho de que la información esté correctamente organizada, que la gente entienda la estructura, el orden, la secuencia de la misma y que se repita una y otra vez mientras se resuelven dudas también primordiales al momento de comunicar. “John Bransford, un talentoso investigador de la educación, ha pasado muchos años estudiando lo que separa a los maestros novatos de los expertos. Entre muchas otras cosas, notó que los profesores competentes organizan la información.”⁵⁶³. Uno de los grandes problemas de los profesores y jefes es que cuando comunican generalmente dan demasiada información. Saturan de información a la gente. Pareciera que toda es igual de importante. Y, muchas veces, además de que falta orden, estructura e ilación entre las ideas no se dedica el tiempo necesario para repetir el mensaje y resolver las cuestiones básicas. Estos errores ocasionan graves problemas de comunicación. En ocasiones la arrogancia de un profesor o de un jefe que es experto en cierto tema le impide repetir muchas veces conceptos elementales que a un novato le son indispensable para poder seguir aprendiendo y creciendo⁵⁶⁴.

También existen estrategias para asegurar que la información sea mejor aprendida o recordada: “Entre más atención le preste el cerebro a un estímulo, la información se codificará mejor —es decir, será aprendida— y también será mejor retenida. Esto tiene implicaciones importantes para los empleados, los padres y los estudiantes”⁵⁶⁵. Una manera para que se aprenda y se recuerde mejor lo que se comunica es que lo comunicado esté relacionado con ejemplos relevantes del mundo real. Mientras más personal sea el ejemplo o mientras más familiari-

⁵⁶² Cfr. *Ibid.*, pp. 143 a 151

⁵⁶³ *Ibid.*, p. 143

⁵⁶⁴ Cfr. *Ibid.*, pp. 148 y 149

⁵⁶⁵ *Ibid.*, p. 132

zado este el receptor con dicho ejemplo, mejor será el proceso de aprendizaje⁵⁶⁶. El psicólogo cognitivo Richard Mayer ha hecho grandes investigaciones para explorar el vínculo entre la exposición a múltiples medios y el aprendizaje. En su libro *Multimedia Learning* presenta cinco reglas para las presentaciones multimedia que generen un mejor aprendizaje en la audiencia, que, dicho sea de paso, suele ser la forma más usada de comunicarse con los alumnos y con los empleados para enseñarles cualquier tema. Las cinco reglas que menciona para estas presentaciones multimedia son las siguientes: Primero, que se aprende mejor con palabras e imágenes, que únicamente palabras. Segundo, que se aprende mejor cuando las palabras y las imágenes aparecen simultáneamente que sucesivamente. Tercero, que si el texto y las imágenes están cerca es mejor a que estén alejadas. Cuarto, se logra mejor aprendizaje cuando se excluye información superflua y sólo se deja lo más relevante. Quinto, conviene utilizar imágenes y narraciones, que imágenes y sólo texto⁵⁶⁷. “De lo que sí estamos seguros es de que cuando tu cerebro detecta un suceso cargado de emociones, la amígdala (una parte del cerebro que ayuda a generar y mantener emociones) libera el químico llamado dopamina a tu sistema. La dopamina ayuda mucho a la memoria y al procesamiento de información”⁵⁶⁸.

Como ya se vio, las personas cuentan con un tiempo de atención corto y la información suele ser olvidada fácilmente. Es por ello, que dentro de la comunicación, se ha dedicado mucho estudio e investigación para encontrar fórmulas que permitan mejorar estos dos indicadores. Es decir, se buscan estrategias para captar por más tiempo la atención de la gente y que la información tarde más en olvidarse. Dentro de las muchas estrategias aquí se abordarán dos de ellas.

Por un lado, está el tema de los llamados *marcos*. “Los marcos son estructuras mentales que moldean nuestra visión del mundo. Por lo tanto, moldean los objetivos que perseguimos, los planes que trazamos, el modo en que actuamos y lo que consideramos un buen o mal resultado de nuestras acciones”⁵⁶⁹. Es decir, los mensajes que ganan en atención y en durabilidad son los mensajes cortos, simples, concretos y emotivos. Para ello es importante saber elegir las palabras correctas. Existen palabras o conceptos que son conocidos universalmente, que tienen todo un fondo histórico y cultural detrás y que cuando se utilizan, no hace falta dar toda una explicación porque la gente ya conoce todo el contexto. Aprovecharse de estas palabras —*marcos*— es obtener una gran ventaja. Incluso, muchas veces los marcos representan toda una cosmovisión en ciertas culturas. De manera que incluso cuando se logran instaurar nuevos marcos se

⁵⁶⁶ Cfr. *Ibid.*, pp. 170 y 171

⁵⁶⁷ Cfr. *Ibid.*, p. 212

⁵⁶⁸ *Ibid.*, pp 139 y 140

⁵⁶⁹ LAKOFF, G., *No pienses en un elefante*, Barcelona, Península, 2020, p. 11

pueden hacer cambios culturales radicales en poco tiempo⁵⁷⁰. Un cambio de marco puede traer todo un cambio social⁵⁷¹. De manera que si un líder comunica con los marcos adecuados necesitará, por un lado, menos tiempo para mandar su mensaje y, por otro, conseguirá que la gente recuerde mejor el mensaje

Por otro lado, está la estrategia de las historias. Desde que el ser humano ha existido, la cultura y el conocimiento se ha transmitido a través de historias. Las historias son una estrategia extraordinaria en la comunicación. Y a pesar de que esto siempre se ha sabido, en los últimos años se le ha dedicado mucho estudio a este tema. Se conoce hoy en día como *storytelling* que no es otra cosa mas que contar historias para comunicar un mensaje. “Contamos historias porque, como la psicología cognitiva continúa descubriendo, las historias son el modo en que, como seres humanos, organizamos nuestras mentes”⁵⁷². Para que una idea sea contagiosa no sólo debe ser contada en formato de historia, sino que además, dicha historia debe contener las siguientes características: la historia debe ser simple, con sucesos inesperados que generen sorpresa, con un mensaje concreto, creíble y emotivo⁵⁷³. De manera que si un director o un educador aprende a ser un buen narrador de historias y si las historias giran en torno a marcos potentes, las probabilidades de que su mensaje se transmita con fuerza, que la gente esté atenta y que permanezca en su memoria son muy altas. Muchas empresas tienen la cultura de contar historias. Historias en las que los empleados cuentan alguna hazaña de servicio a cliente. Estas historias son difundidas entre toda la empresa a nivel mundial e incluso, en algunas de ellas, hay premios a las mejores. Esto genera una avalancha de creatividad en los empleados buscando atender de mejor forma a sus clientes y así se crea una cultura organizacional desde dentro y no impuesta desde arriba⁵⁷⁴. Contar historias es una de las mejores formas de comunicar y persuadir.

⁵⁷⁰ Hoy por ejemplo, el marco de la “Intolerancia” es un marco potentísimo. Incluso se puede usar de forma equivocada la palabra y no importa. A la gente no le importa lo que verdaderamente significa la virtud de la tolerancia. Lo importante es que hoy en día la gente tiene terror de ser acusado de intolerante. Así por ejemplo, no hace falta dar un discurso de mucha duración porque con solo usar este marco ya se están diciendo muchísimas cosas socialmente aceptadas.

⁵⁷¹ Cfr. LAKOFF, G., *No pienses en un elefante*, Barcelona, Península, 2020, pp. 11 a 17

⁵⁷² MAXWELL, R. Y DICKMAN, R., *Convencer a la gente contando historias*, Barcelona, Planeta, 2010, p. 9

⁵⁷³ Cfr. HEATH, C., Y HEATH, D., *Ideas que pegan*, Madrid, LID, 2016, pp. 29 a 34

⁵⁷⁴ Cfr. MAXWELL, R. Y DICKMAN, R., *Convencer a la gente contando historias*, Barcelona, Planeta, 2010, pp. 64 a 70

4.4.2. Comunicación subjetiva

A diferencia de la comunicación objetiva, en la comunicación subjetiva *el otro* ya no es un objeto — recordando que, aunque se le llame objeto, no significa que se le deje de reconocer su dignidad como persona— pasivo de la comunicación, sino un *alguien* personal del que se espera una interacción activa.⁵⁷⁵ Por lo tanto, “la comunicación de la subjetividad, el hacer partícipe a otro no sólo de mis ideas o de mis emociones, sino de mi propio yo, conlleva además la exigencia de tener como referente a otra subjetividad: sólo ella en cuanto tal puede acogerme y reconocermes”⁵⁷⁶. Es decir, ahora ya no hay un emisor, un receptor y un mensaje como se podría estudiar en la teoría de la comunicación. Ahora son dos personas que comparten su vida, que abren su intimidad al otro, que *dan y reciben*. A la comunicación subjetiva se le puede llamar conversación — diálogo también una palabra que corresponde a este concepto—. “La conversación es el libre intercambio de palabras que sólo se puede realizar en el marco de la comunicación subjetiva... Su característica esencial es que no persigue un resultado o una conclusión extraída del hablar; más bien parece que su finalidad es el contacto, la prolongación y sostenimiento de la presencia intersubjetiva. Sin duda, hay un intercambio de información que mantiene una cierta comunicación objetiva; pero predomina claramente la forma subjetiva: más que hablar *de algo*, se pretende hablar *con alguien*”⁵⁷⁷.

En la comunicación subjetiva siempre se puede crecer, siempre se puede ir a más. Hace falta tiempo, conocimiento, confianza y amor, en definitiva, crecer en amistad para que dicha comunicación florezca. Por lo que se podría decir que mientras más capaz sea una persona para mejorar sus habilidades de comunicación subjetiva, más facilidad lo tendrá para crecer en amistad con los demás y, por consiguiente, más posibilidad tendrá de ayudarlos a crecer. “La realización del hombre, la formación humana, se une inextricablemente a la comunicación y a su desarrollo en el lenguaje”⁵⁷⁸. De lo contrario, si sólo se queda uno en la comunicación objetiva y no pasa a la comunicación subjetiva, al trato personal, a la apertura de la intimidad con el otro, por muchos discursos emotivos que se den nunca se logrará —al menos no con la misma eficacia— ayudar a crecer a los demás.

Los padres ocupan un lugar central en este tema. Porque es en la familia donde las personas aprenden a comunicarse, a dialogar con los demás. Ahí, en el lugar más seguro, es donde

⁵⁷⁵ Cfr. ALTAREJOS, F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2004, p. 49

⁵⁷⁶ *Ibid.*, p. 48

⁵⁷⁷ *Ibid.*, p. 52

⁵⁷⁸ *Ibid.*, p. 51

los padres deben aprovechar para conversar con sus hijos desde que nacen. La familia es un lugar de encuentros, de influencia recíproca, de comunicación interpersonal, donde de manera natural se relacionan varias personas unidas por los vínculos conyugales, de paternidad, de filiación y/o fraternidad. Los padres deben asegurarse que en el hogar se den conversaciones donde los hijos puedan expresar su interioridad con absoluta confianza.

El diálogo —como siempre ha sido— es el camino para conocer y, en este caso, es el camino para conocer a los demás. “El conocimiento, como ya lo observaron los griegos, es esencialmente dialógico: la tarea de nuestro pensamiento se hace siempre en diálogo con otro”⁵⁷⁹. Una vez que se conoce a la otra persona es que se vuelve posible ayudarlo en su crecimiento. Alvaro González Alorda en su libro de *Talking Management* habla sobre la importancia de generar conversaciones inspiradoras en las personas. Hoy en día hay un abuso de la comunicación por escrito. El uso excesivo del correo electrónico y de mensajes de texto por teléfono ha ocasionado una disminución, a grados preocupantes, de gente que se comunica verbalmente. Tener conversaciones con la gente, que se puedan mirar a los ojos, verse mutuamente los gestos faciales, poder percibir el tono de voz, el lenguaje no verbal, etc. son indispensables para inspirar en otros el deseo de ser mejor. Como todo en la formación se debe de hacer con intencionalidad. Es decir, los padres deben buscar de forma intencional el que se den este tipo de conversaciones. Deben ser ejemplo de lo que comunican porque les interesa que sus hijos aprendan. “Igual que en un padre la sensación de que está siendo mirado es buena, porque su conducta será siempre educativa y si actúa adecuadamente, estará educando a sus hijos; de la misma manera, el directivo que actúa con conciencia de lo que es, siempre estará lanzando mensajes positivos a la organización. El sentirse mirado, saberlo y actuar en consecuencia, es parte de lo que debe de hacer a la hora de formar y dirigir personas”⁵⁸⁰.

Una vez que se consigan este tipo de conversaciones, habrá que dar el paso hacia la exigencia, hacia el crecimiento. A la gente hay que saberla llevar por un plano inclinado. La clave es la constancia en el crecimiento aunque los avances sean pocos. Hay que saber establecer la magnitud de las metas y el plazo para lograrlas y esta es una función de la prudencia. Pero siempre será preferible un “paso que dure a un trote que canse”. Medir los logros y los retrocesos forman parte de este proceso. No se trata de caminar a ciegas y por ello hay que medir, evaluar y corregir. Uno de los principales factores que pueden afectar la constancia en el crecimiento son los sentimientos. El desánimo, el aburrimiento, la monotonía, son frecuentes cuando el proceso ha sido largo y cansado. La gente se desmotiva y tiende a aban-

⁵⁷⁹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 179

⁵⁸⁰ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, pp. 90 y 91

donar. Por eso es importante que quien acompaña sepa escuchar, que sus conversaciones sean sinceras para que pueda detectar esto a tiempo y ayudar: incentivar, variar la rutina, modificar los tiempos, cambiar las tareas, etc.⁵⁸¹

Un elemento imprescindible en la comunicación subjetiva es la capacidad para escuchar. “El escuchar lo que el otro me dice es el primerísimo y básico reconocimiento de la dignidad que el hombre debe salvaguardar con todo congnere suyo”⁵⁸². De hecho, en cualquier conversación es más importante escuchar que hablar. Porque la conversación ya implica un verdadero interés por el otro y si hay verdadero interés lo que se quiere es escucharlo. “Escuchar es un arte difícil. Pero un arte que no depende, en sustancia, de la aplicación de determinadas técnicas, aunque puedan ser propiciatorias de escuchar bien. Lo importante e insustituible en el acto de escuchar es el interés por la persona del interlocutor”⁵⁸³. Difícilmente se podrá conocer al otro sin humildad, si uno es el protagonista de la conversación. “Si al abordar el tema del liderazgo resulta importante el modo como el líder se comunica con los suyos, al hablar de la *humildad en el liderazgo*, la importancia recae no en el hablar sino en el escuchar”⁵⁸⁴. O peor aún, si cuando el otro habla el tipo de escucha que uno realiza es pobre, pasiva, llena de distracciones. Esto, muy probablemente, será consecuencia de que quien escucha en el fondo no cree que lo que el otro diga es suficientemente valioso. Demostrará que no hay un verdadero interés por aprender del otro. “Sólo la persona humilde sabe escuchar. Es decir, aquella que piensa que los demás tienen algo que decir y que él no sabe”⁵⁸⁵.

4.4.3. Comunicación no verbal

Siendo la comunicación un aspecto tan importante de la dirección y la educación, la comunicación no verbal toma un papel central debido a que la mayor cantidad de lo que se comunica se hace de manera no verbal. El objetivo central de este tema no es profundizar sobre la comunicación no verbal. Simplemente lo que se busca es reflexionar sobre dos aspectos. El primero es resaltar la importancia que tiene este tema dentro de la comunicación, que como ya se comentó representa la mayor parte de todo proceso comunicativo. La segunda es enfatizar en el tema de la congruencia y el ejemplo. No se pretende simplificar ni caer en un reduccionismo sobre este tema. Simplemente es hacer énfasis en la idea de que será mucho más fácil que la

⁵⁸¹ Cfr. LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, pp. 354 a 356

⁵⁸² *Ibid.*, p. 199

⁵⁸³ *Ibid.*, p. 192

⁵⁸⁴ *Ibid.*, p. 190

⁵⁸⁵ *Ibid.*, p. 190

comunicación verbal contradiga al lenguaje verbal si quien comunica no está convencido y no ha encarnado las ideas que promulga. En cambio, quien dice las cosas porque así las vive o intenta vivirlas, será más difícil que su expresión corporal lo contradiga. Evidentemente todo se puede aprender y mejorar. Y será muy conveniente que quien educa y dirige estudie, con toda la bibliografía que existe al respecto, practique y mejore sus capacidades de comunicación no verbal. Porque, aunque no hubiera contradicciones en los mensajes, también es verdad que la comunicación no verbal complementa, apoya, enfatiza y hasta mejora lo que se dice de forma verbal. De manera que también es importante aprender a hacer más potentes los mensajes que se dicen porque así tendrán más impacto en quien los recibe.

Como se sabe, la comunicación no verbal son todos aquellos mensajes que no se expresan con el lenguaje verbal y que tienen una incidencia en la comunicación verbal. Con mucha frecuencia se presentan problemas en la comunicación debido a que se dice menos de lo que se piensa con palabras, pero más con gestos, posturas, ademanes, etc. Mucha de esta comunicación no verbal se da de forma inadvertida, que se manifiesta en segundos, pero de forma sumamente penetrante. Esta forma de comunicación es inevitable ya que cuando se está en presencia de otras personas, aunque se permanezca en silencio, se siguen emitiendo mensajes a los demás por medio del rostro y el cuerpo.

Mark Knap en su libro “La comunicación no verbal – El cuerpo y el entorno” presenta varias propuestas de distintos autores sobre cómo mejorar la comunicación no verbal. Ahí se abarcan varios aspectos a considerar dentro de la comunicación no verbal tales como: La musculatura facial de la mirada, la sonrisa, las cejas, la mandíbula, etc. La posición corporal de brazos, manos, pies, piernas, gesticulaciones, posturas firmes, relajadas, cuclillas, sentado, de pie, etc. Características físicas como arreglo personal, vestimenta, accesorios, barba, perfumes, peinados, higiene. Conducta táctil, proxemia, afecto. Paralenguaje en los matices del habla, el tono, ritmo y volumen de la voz, segregaciones vocales, las pausas y silencios, etc. Factores del entorno donde se comunica como es el estilo arquitectónico, los muebles, la decoración, los colores, la luz, la temperatura, los olores, el ruido, la naturaleza⁵⁸⁶. Como se ve, hay muchas variables en este tema que se pueden estudiar y mejorar. De manera que aunque la persona sea congruente con su mensaje y sea ejemplo de lo que dice, no es lo mismo expresar ese mensaje con un tipo de arreglo personal que con otro. Comunicarlo en un lugar lleno de ruido que en uno tranquilo. Hacerlo de pie a cierta distancia que sentado con otra distancia. Por lo tanto, como ya se mencionó es importante que quienes educan y diri-

⁵⁸⁶ KNAP, M., *La comunicación no verbal – El cuerpo y el entorno*, México, Paidós

gen conozcan, estudien, consideren y mejoren estas variables a la hora de comunicar cualquier mensaje.

Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones como son: reemplazar o sustituir palabras; repetir lo que se está diciendo; enfatizar un mensaje verbal; complementar con emociones lo que se dice verbalmente. En definitiva, más que transmitir mensajes por sí sola, lo que hace, la comunicación no verbal, es complementar el mensaje verbal. Sin embargo, el mayor problema es cuando es cuando contradice al mensaje verbal⁵⁸⁷. La incongruencia entre lo verbal y lo no verbal es uno de los grandes problemas dentro de la comunicación humana que proviene de una incongruencia de quien está comunicando. “Es fácil engañar con la palabra y difícil con la mirada”⁵⁸⁸. Si quien comunica está verdaderamente convencido de lo que dice, será muy difícil que su lenguaje no verbal contradiga lo que está diciendo. “El gesto facial predominante es la sonrisa, y todos sabemos reconocer la sonrisa franca y espontánea de la mecánica y estudiada”⁵⁸⁹. Por eso, cuando se habla con la gente, cuando se le acompaña en su crecimiento, cuando se le exige en el proceso, cuando se le plantea horizontes altos, si quien lo dice no es ejemplo —recordar la importancia de la ejemplaridad— de lo que dice, muy probablemente tendrá contradicciones entre su lenguaje verbal y no verbal. En cambio, si quien lo dice, de verdad lo cree, de verdad lo vive o de verdad se esfuerza por vivirlo, seguramente su comunicación será congruente y será de gran impacto para los demás.

4.5. Fracaso

Es imposible crecer sin equivocarse, es más, muchas veces es de las caídas y de las adversidades es de donde uno más aprende y a partir de ellas se crece todavía más. “Las compañías que lograron la excelencia, al tener que afrontar las adversidades, en lugar de debilitarse, se hicieron más fuertes y resistentes”⁵⁹⁰. Esto no sólo sucede en las empresas sino también en las personas. El libro de Álvarez de Mon *Desde la Adversidad*, está lleno de anécdotas de personajes de la historia que a partir del fracaso o de momentos de máxima adversidad, aquellos que lo superaron dieron un salto enorme en su crecimiento y en su éxito personal y profesional. “Si ganar es una motivación legítima, natural e inocente, si alcanzar nuestra cima es el objetivo loable y admirable que perseguimos, los fallos y los tropiezos del camino han de ser incluidos en nuestra álgebra personal. La

⁵⁸⁷ Cfr. ROCA, E., *Cómo mejorar tus habilidades sociales*, Valencia, ACDE, p. 67

⁵⁸⁸ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 192

⁵⁸⁹ *Ibid.*, p. 192

⁵⁹⁰ COLLINS, J., *Good to Great*, Barcelona, Reverté, 2021, p. 108

posibilidad y experiencia de la derrota prestigia, completa y ennoblece la victoria”⁵⁹¹. Evidentemente el objetivo es el éxito, el crecimiento, la perfección, pero es el camino de la lucha, del esfuerzo, de levantarse de cada tropiezo, lo que hace posible dicho objetivo. Y si eso no está bien asimilado, la vida se convertirá en frustración. Tener esta capacidad para reconocer que se ha cometido un error es fundamental la virtud de la humildad, virtud de la que ya se habló anteriormente; pero que es necesaria para poder tener la capacidad de aprender de los fracasos. Para aprender de ellos el primer paso y más importante es reconocer que se ha fracasado y eso es tarea imposible para un soberbio. “Que la humildad sea la verdad obliga a una conducta que a muchos les parece impropia: saber rectificar, y rectificar sobre todo si la equivocación versa sobre sí mismo”⁵⁹².

El fracaso es inherente al hombre, no sólo por su naturaleza caída, sino porque al no ser un ser terminado y estar en proceso de hacerse es imperfecto. “Dramáticamente libres, no siempre elegimos bien, el mal es más vistoso e histérico que el discreto y siliente bien”⁵⁹³. Dicha imperfección condiciona al error en infinidad de ocasiones. Sin embargo, como se mencionó, el fracaso no es lo importante, sino la capacidad de rectificar, de corregir, de levantarse y aprender. Y esto no es inherente a la persona humana. Aprender de los fracasos es algo que se debe trabajar. Evidentemente detrás de esta capacidad para levantarse se encuentran una gran cantidad de virtudes — resiliencia, perseverancia, reciedumbre, fortaleza, templanza, etc.— que no serán objeto de este apartado pero que es importante tenerlas presentes. “La manera en la que cada uno se sobrepone y vuelve a empezar marca nuestra personalidad en muchos aspectos. Ese talento nace de una fortaleza interior que todos tenemos desarrollada en mayor o menor medida: la resiliencia”⁵⁹⁴. El objetivo más bien es poner énfasis en la relevancia de esta característica para quien dirige y para quien educa. Que como se ha visto a lo largo de toda esta tesis las cosas se ven desde dos ópticas. Por la óptica de quien realiza la acción directiva y educativa, debe tener la capacidad para aprender de sus fracasos porque eso lo pondrá en condiciones para seguir ayudando a crecer a los demás. Y por la óptica de a quien se ayuda, porque sólo si se entiende la relevancia de esta característica, se podrá entender que tarde o temprano el otro fracasará y habrá que acompañarlo en el proceso de levantarse y aprender de lo sucedido. “Si no aprendemos y sabemos perder, ganar se tornará inalcanzable. La aceptación tranquila, serena, humilde y consciente de esa realidad irrefutable, el acto humano de perder

⁵⁹¹ ÁLVAREZ DE MON, S., *Aprendiendo a perder. Las dos caras de la vida*, p. 13

⁵⁹² LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruz, 20005, p. XIV

⁵⁹³ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 23

⁵⁹⁴ ROJAS, M., *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, México, Diana, 2020, p. 26

es la única plataforma válida para desafiar los límites y ganar partidos imposibles”⁵⁹⁵

“Cuando renunciamos, cuando arrojamos la toalla, cuando desistimos de perseverar en una causa noble y legítima, no sólo se pierde nuestro lado más sublime, sino que triunfan los petardos de enfrente, los que esperan, desean y ya han pronosticado nuestra derrota”⁵⁹⁶. Aprender a fracasar empieza por la humildad de reconocer que he fracasado. La negación de haberse equivocado hace imposible la posibilidad de rectificar y con ello de aprender. Cuántas veces sucede, como dice De Mon, que “no pienso para tomar mejores decisiones, sino que racionalizo todo para justificar las ya tomadas”⁵⁹⁷. La cerrazón, la necedad, la intolerancia a la frustración y el orgullo son grandes enemigos para conseguir la valiosa cualidad de aprender de los errores. “Compartir nuestras limitaciones con los demás puede ser el primer paso hacia la sencillez y la superación de las calamidades sufridas. La conciencia de las propias limitaciones refuerza nuestra solidaridad, la empatía con el dolor ajeno y, en última instancia, el amor por los demás”⁵⁹⁸. Y por eso es importante destacar este aspecto dentro de las características de quien dirige y educa; porque quien le teme más a reconocer el fracaso que a beneficiarse de la infinidad de aprendizajes que el fracaso conlleva, se pierde la posibilidad de ejercer su acción directiva y educativa. Con su obrar estaría yendo en sentido opuesto a la naturaleza del crecimiento humano. “Toda persona, enfrentada a los continuos dilemas que la vida le presenta, ha de elegir qué actitud tomar”⁵⁹⁹ y si se toma la del orgullo se termina toda posibilidad de ayudar a los demás.

La estabilidad emocional en los momentos de fracaso es fundamental. Mucha gente pierde la paz, se estresa, se enoja, grita, regaña, genera un ambiente tenso con la gente a su alrededor. En cambio, quien se domina, quien es señor de sí mismo, mantiene la cordura. Esa muestra de carácter es un ejemplo potentísimo para los demás. “El equilibrio es aprender a mantener cierta paz interior, ecuanimidad y armonía a pesar de los mil avatares de la vida”⁶⁰⁰. Pero esa ecuanimidad sólo la puede tener quien ha entendido que el fracaso es parte necesaria del crecimiento, que “la excelencia se define no como la ausencia del error, sino como la capacidad de enmendarlo”⁶⁰¹.

⁵⁹⁵ ÁLVAREZ DE MON, S., *Aprendiendo a perder. Las dos caras de la vida*, p. 16

⁵⁹⁶ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 81

⁵⁹⁷ ÁLVAREZ DE MON, S., *El mito del líder* p. 19

⁵⁹⁸ ROJAS, M., *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, México, Diana, 2020, p. 33

⁵⁹⁹ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p.

⁶⁰⁰ ROJAS, M., *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, México, Diana, 2020, p. 31

⁶⁰¹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 64

La experiencia del fracaso suele ayudar a la gente a ser más empática. Y la empatía es una virtud clave para quien se dedica a ayudar a los demás. “Tras una etapa difícil, con el dolor como protagonista, uno se acerca al alma de otras personas. Es capaz de empatizar y de entender mejor a los que le rodean”⁶⁰². La imagen de perfección en los demás dificulta la confianza y la búsqueda de ayuda. Muchas veces genera frustración en los demás porque piensan que ellos son los únicos que se equivocan. En cambio, cuando conocer los tropiezos de quien te ayuda se hace más fácil abrir el diálogo, generar confianza y dejarse ayudar. Qué formativo es que los padres le platicuen a sus hijos, sobre todo en la adolescencia, de sus errores y fracasos a lo largo de su vida y lo que a ellos les sirvió para reponerse y salir adelante.

La persona es social por naturaleza y lo es también en el fracaso. Sin embargo, muchas veces es en esta situación en donde la gente suele aislarse. La vergüenza, la idea de haber decepcionado a los demás, el orgullo de no haberlo logrado, etc. hace que la gente se aleje de los demás. Es necesario cambiar esta situación y que se hable con más sencillez de estos temas. Pero la cultura de la vanidad, del ser autosuficientes, de la búsqueda del éxito no contribuyen a este cambio. “Si la adversidad nos muestra algo con palmaria evidencia es que solos no podemos, que la autosuficiencia se oculta de nuestro horizonte, que somos vulnerables y frágiles. En esa tesitura, nociones como equipo, comunidad, más necesaria que nunca, son torpemente arrumbadas”⁶⁰³. Por ello, como ya se ha dicho, se requiere que quienes ocupan puestos de liderazgo y de impacto en los demás, sean los primeros en dar ejemplo. Que el fracaso no se vea como un tema tabú, que se vea como algo absolutamente natural. “El hombre es un ser que se equivoca. Si todo lo que queremos hacer bien lo hiciéramos bien, no seríamos hombres”⁶⁰⁴.

Las empresas deberían promover más la cultura del error. Y debería haber mejores estrategias y metodologías para enseñar a la gente a capitalizar dichos errores. “El mensaje —si te equivocas, te vas a la calle— es un mensaje envenenado. Es tóxico, porque deshumaniza a quien lo emite y a quien lo acepta. Es una indicación que no se puede cumplir y cuando nos equivocamos, llegan las mentiras, falsedades o tensiones”⁶⁰⁵. Este estilo de dirección termina siendo un desastre para las organizaciones. Si en lugar de ocultar lo errores, se pudieran expresar abiertamente sin miedo a sanciones y si se aprovecharan dichas situaciones para formar a los demás, se daría un aprendizaje colectivo. Una especie de método del caso aplicado a su

⁶⁰² ROJAS, M., *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, México, Diana, 2020, p. 33

⁶⁰³ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. 48

⁶⁰⁴ CONTRETAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 127

⁶⁰⁵ *Ibid.*, p. 127

realidad que serviría para el crecimiento de todos. “Lo que marca la diferencia no es tener conflictos o no tenerlos. La diferencia es lo que hago yo —lo que hace el líder— con el conflicto. Ganar y perder es propio de los juegos.”⁶⁰⁶

4.6. Creatividad e innovación

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”⁶⁰⁷. Esta advertencia la compara 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”⁶⁰⁸. 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.

El ser humano es el único ser con capacidad co-creadora. “El hombre siendo más que naturaleza, es radicalmente capaz de continuar a ésta”⁶⁰⁹. Sólo el ser humano puede, con el uso de su inteligencia, transformar su entorno; pero más aún, puede, no solamente transformar el mundo material, sino que puede crear en el mundo intangible; en el mundo de las ideas, en el mundo espiritual. “Hay un rasgo que en verdad nos separa de los gorilas: la capacidad de aplicar el razonamiento simbólico...digamos que podemos inventar cosas que no están ahí.”⁶¹⁰. Esta capacidad especial se debe trabajar constantemente para desarrollarla más y así poderla poner al servicio de la persona

⁶⁰⁶ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 7

⁶⁰⁷ POLO, L., *Hacia un mundo más humano*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, 1990, p. 28

⁶⁰⁸ 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.

⁶⁰⁹ POLO, L., *Quién es el hombre*. P.172

⁶¹⁰ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 22 y 23

misma y de la sociedad. “Si el talento no trabaja, no sufre, no persiste, no suda, se echa a perder”⁶¹¹.

En este caso, se hará énfasis en que los directores y educadores deben, por un lado, ser personas creativas, personas que busquen soluciones, personas que sean capaces de romper esquemas con tal de sacar lo mejor de los demás y, por el otro, personas que fomenten la creatividad, la innovación, la búsqueda de nuevas alternativas, etc. entre sus empleados o educandos.

En muchas ocasiones es difícil exigir y sacar lo mejor de los demás si no es con soluciones disruptivas. Las personas, muchas veces, se encuentran sin soluciones ante distintas problemáticas o estancadas en su propio crecimiento y aunque han escuchado la teoría en infinidad de ocasiones no logran encontrar la solución o cambiar. Es aquí donde la creatividad, la manera de plantear las cosas, de motivar a la gente, de enfocar los problemas desde una perspectiva diferente, etc. hace que la gente reaccione y consigue la solución o el cambio deseado. Es sumamente afortunado quien puede contar con un director o un educador creativo que pone ese talento a su servicio para ayudarlo en su desarrollo y crecimiento personal.

Es importante formar personas que busquen y encuentren soluciones. Que se potencie la creatividad de los empleados, de los equipos de trabajo y de los educandos. Ya que dicha capacidad es la mejor, por no decir la única, forma de solucionar problemas y, dado que el hombre siempre se encuentra con problemas y dificultades, no hay forma de superarlos y crecer si no es mediante la creatividad y la innovación. Por lo tanto, es importante conocer estrategias para mejorar la creatividad de las personas, como por ejemplo lo es el ejercicio: “Los empleados con buena condición física son más capaces de movilizar los cocientes intelectuales con que nacieron en comparación con los empleados sedentarios. Para las empresas cuya competitividad radica en los caballos de fuerza creativos e intelectuales, este tipo de movilidad podría traducirse en una ventaja estratégica.”⁶¹²

Es triste ver como tantos padres de familia carecen de creatividad para educar a sus hijos. Cuántas veces se enfrentan con los mismos problemas o situaciones y sólo se les ocurre los mismos castigos, amenazas o premios y reconocimientos. Cuántas veces estrategias fallidas son repetidas una y otra vez quizá cambiando, únicamente, un volumen de voz más alto o usando vocabulario cada vez más irrespetuoso. O cuántas veces lo mismo sucede con un jefe y su subordinado. Jefes que castigan, amenazan y regañan una y otra vez a su gente de la misma forma sin obtener nunca una mejor versión o un cambio radical en la persona. Pero muchas veces esto sucede tanto por falta de

⁶¹¹ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 98

⁶¹² MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 55

creatividad en quien dirige o educa como por falta de convicción personal del dirigido o educando. La principal tarea no es hacer que el otro haga, es lograr que el otro quiera. Y la falta de querer se puede dar por muchas causas: porque nunca se le ha planteado, porque la persona quiere pero no puede, porque el acompañamiento ha sido muy “general” y no se le ha ayudado con encargos concretos y asequibles, etc. Sin embargo, en muchas ocasiones la principal razón es porque la persona cree que es imposible. Cuántas veces un hijo o un joven pierde la batalla antes de empezarla porque percibe que la meta es imposible. “Si piensas que algo difícil es imposible, nunca comenzarás a intentar conseguirlo”⁶¹³. El equilibrio entre poner aspiraciones suficientemente altas para que ilusionen y otras que parezcan inalcanzables y desilusionen es un tema central. Y en ocasiones la respuesta está en cada persona. Es decir, hay personas que con la misma edad y con condiciones similares a otra percibe la meta como algo ilusionante y alcanzable y hay quien percibe la misma meta como inalcanzable. En estos casos es muy importante, por un lado, conocer bien a las personas para no exigir ni plantear objetivos iguales para todos y por otro el ser muy creativo. Como ya se ha mencionado se requiere ser muy creativo para ayudar a los demás. “Dolencias, fracasos, conflictos, irritaciones, reveses, desengaños, tensiones y enojos nos acompañan siempre. Ésa no es la cuestión para dilucidar, sino nuestra pericia y lucidez para gestionarlos”⁶¹⁴. Hay que buscar distintas formas de decir las cosas. Hay que plantear objetivos distintos para cada uno. Hay que saber interpretar los tiempos y momentos de cada uno para saber cuando sí y cuando no exigir determinada tarea. Hay que innovar en la forma de conseguir el mismo fin pero con distintos medios según cada persona prefiera. Se deben buscar distintos premios y castigos según a cada uno le funcione. En fin, si se pretende educar y dirigir como receta de cocina, sin duda alguna habrá un fracaso rotundo.

En uno de sus libros, al que sugestivamente titula como “Crear o Morir”, el periodista Andrés Oppenheimer se dedica a advertir enfáticamente sobre la importancia de que todas las organizaciones se transformen e innoven para poder subsistir en este mundo hiper competitivo. Hoy en día una organización que no se transforme está destinada al fracaso. De hecho, prácticamente la batalla competitiva de todos los giros de negocio se está llevando en el campo de la creatividad y la innovación. “En el duro y hasta cruel certamen internacional, ser competitivos como nación, empresa, equipo, persona, se revela absolutamente imprescindible”⁶¹⁵.

Muchas veces la creatividad surge como la última estrategia de supervivencia antes de morir. Lamentablemente en

⁶¹³ THIEL, P., *De cero a uno*, Barcelona, Planeta, 2017, p. 94

⁶¹⁴ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XVI

⁶¹⁵ ÁLVAREZ DE MON, S., *Aprendiendo a perder. Las dos caras de la vida*, p. 12

muchas ocasiones sólo se recurre a la creatividad y a la innovación cuando se ha quebrado, cuando se ha perdido, cuando ya no se encuentra una ruta de escape a la situación. “Solo a quien no le sirve ya de nada repetir, se atreve a crear”⁶¹⁶. Porque generalmente, como comenta De Mon, “sin adversarios que nos desafíen y amenacen en nuestra posición, tendemos a dormirnos en nuestros laureles”⁶¹⁷. Sin embargo, esta reacción no puede considerarse como una cualidad del educador y del director. La capacidad para crear e innovar es aquella que se desarrolla todo el tiempo, especialmente durante los momentos de éxito. La creatividad como competencia profesional, al igual que todas las demás, tiene que practicarse en todo momento, “cuanto más se practica, más talento se tiene”⁶¹⁸, especialmente cuando las cosas van bien. De esta manera será menos probable que se llegue a un momento de crisis en el que se tenga que recurrir a ella de manera emergente. Además de entender que “toda creatividad prevé una cierta dosis de equivocaciones”⁶¹⁹ y, por lo tanto, es mejor sufrir dichas equivocaciones cuando no está en juego la supervivencia.

Hoy en día, tanto en las empresas como en las escuelas se ha puesto mucho énfasis en la necesidad imperante de desarrollar la creatividad de las personas. “Tenemos que esforzarnos más por estimular nuestra curiosidad durante toda la vida en los centros de trabajo, en los hogares y especialmente en nuestras escuelas”⁶²⁰. Los diferentes modelos educativos y de *management* en las empresas, contemplan un sinfín de estrategias para fomentar la creatividad en los estudiantes y en los equipos de trabajo. “Las empresas inteligentes se toman muy en serio el poder de la exploración. Empresas como 3M, Genentech y Google les permiten a sus empleados usar entre 15 y 20 por ciento de su semana laboral para ir a donde su mente los guíe. Y para prueba basta un botón: en Google, 50 por ciento de productos nuevos —entre ellos Gmail, GoogleNews y AdSense— surgieron del 20 por ciento de tiempo libre”⁶²¹. Todo esto es muy positivo y muy alentador para el futuro. Quizá lo que habría que cuestionar es si toda esta euforia por crear e innovar está al servicio de la gente o si la misma innovación es un fin en sí mismo. Es decir, si todo esto sólo busca ganar mercado, vencer a la competencia y obtener más dinero y prestigio o si hay una correcta alineación de objetivos en donde la persona siga siendo el centro de dicha innovación. En los colegios, por ejemplo, es muy frecuente que con tal de destacarse de la competencia y de ganar más alumnos se entra en un huracán de in-

⁶¹⁶ ALBERCA, F., *Provoca tu talento. De Newton a Apple*. P. 36

⁶¹⁷ ÁLVAREZ DE MON, S., *Aprendiendo a perder. Las dos caras de la vida*, p. 12

⁶¹⁸ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 98

⁶¹⁹ ÁLVAREZ DE MON, S., *Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud*, p. 101

⁶²⁰ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 296

⁶²¹ *Ibid.*, pp. 296 y 297

novación. Y se corre el riesgo de que en el futuro los profesores y las familias piensen que lo importante son las novedades de cada ciclo: los nuevos proyectos, las nuevas instalaciones, las nuevas certificaciones, etc. y que el fondo educativo y lo verdaderamente importante en la formación de los alumnos se olvide o se le termine dando menos importancia.

Ya se habló en el tema de “Sucesores” que el cambio por el cambio no es bueno ni para la dirección de personas ni para la educación. Por lo tanto, hay que tener cuidado que dentro de las ventajas de la innovación no se caiga en un extremo de pensar que todo el tiempo se debe estar cambiando e innovando. Incluso cuando los cambios sean buenos, cuando beneficie a las personas y a las organizaciones se debe cuidar el ritmo frenético de los cambios. Después de cada innovación se requiere un tiempo para madurar, para instaurarlo en la cultura, para que sea asimilado por toda la gente. De lo contrario, todavía no se terminará de implementar alguna innovación cuando ya hay una nueva y esa cultura puede generar tal inestabilidad que a la larga se convierta en un problema.

Los cambios siempre conllevan riesgos, temores e incertidumbre. Y quizá estos riesgos y temores son los que hacen que la gente prefiera permanecer igual y no cambiar. Sólo la gente valiente y especialmente audaz, es la que decide, con prudencia, “dar el salto” y realizar el cambio. “La gente tiene miedo a los secretos porque teme estar equivocada...La perspectiva de estar solo, pero en lo cierto —dedicando tu vida a algo en lo que nadie más cree— ya es dura de por sí. La perspectiva de estar solo y equivocado puede resultar insoportable”⁶²². Comprometerse con un proyecto, con una idea o con un sueño siempre implica perder el control. Es imposible emprender un gran proyecto queriendo tener todo controlado. Aunado a esto, también es verdad que quien se encuentra en esta situación, generalmente se encuentra solo. De manera que no sólo hay que tener la audacia para emprender dicho proyecto, sino que también se requiere valor para mantenerse firme en su convicción.

Muchas veces, la innovación es frenada por el frecuente error de pensar que ya no hay nada más por descubrir, que ya todo está pensado o descubierto. Esta falta de visión, esta falta de confianza en la libertad de las personas y su crecimiento irrestricto. Este viciado juego de suma cero. Esta carencia de ilusión en las personas y sus capacidades hace que muchas veces no se busquen nuevas alternativas. “Cualquiera que haya podido tener la inquietud de buscar un secreto antes se preguntará a sí mismo: si fuera posible descubrir algo nuevo, ¿no lo habría descubierto ya alguien proveniente de la cantera del talento global sin rostro que conforman las personas más inteligentes y creativas? Esta voz de duda puede disuadir de empezar a buscar secretos en un mundo que parece demasiado grande

⁶²² THIEL, P., *De cero a uno*, Barcelona, Planeta, 2017, p. 91

para que un individuo pueda aportar algo único”⁶²³. Evidentemente queda miles de cuestiones por resolver. Pero la clave está en las personas. Hay que tener fe en las personas y sus posibilidades. Hay que apostar por ellas. Y un director o un educador que apuesta por las personas, las hará encontrar nuevos horizontes, nuevas oportunidades, nuevas soluciones y esto, sin lugar a duda, las hará crecer.

4.7. Inteligencia emocional

Hoy en día parece está muy de moda hablar de los sentimientos. Se le da mucha importancia a este tema porque para muchos es un tema que durante mucho tiempo no se le ha dado el suficiente peso. Muchos piensan que anteriormente se reprimían los sentimientos, que a los niños no se les permitía hablar de ello, y no digamos los varones, a quienes culturalmente se les prohibía expresarlos con naturalidad. Este tema de las emociones y los sentimientos puede tener su polémica y su debate filosófico. Por un lado, podría estar un extremo en los sentimentalistas. En los que han puesto a los sentimientos como la cumbre de la expresión humana. Los que animan a que decidas “según lo que diga tu corazón”. Los que argumentan el daño de reprimir sentimientos. Los que consideran que los niños deben expresar sus sentimientos todo el tiempo y actuar en consecuencia. Y que cualquier decisión que no comulgue con lo que sienten es mejor que no la tomen. En el otro extremo, están los que buscan reprimir los sentimientos a toda costa. Los que piensan que prácticamente los sentimientos estorban a la hora de tomar decisiones. Que la gente que expresa sus sentimientos es gente débil y que en la vida es dura y que hay que formar gente con carácter. Y que esto se logra cuando se piensa “con la cabeza fría” al margen de los sentimientos que produzcan las decisiones. Aquí se argumentará que el punto medio, como casi todo en la vida, es el ideal. Que efectivamente los sentimientos son buenos, que se ha ganado mucho con la apertura a que los niños, los varones y la gente en general pueda expresar su sentir con mayor seguridad de no ser criticado o reprimido. Pero también se verá que a los sentimientos no les corresponde el lugar más alto en la antropología. Que los sentimientos deben estar gobernados por la inteligencia y la voluntad. Que el sentimentalismo es un peligro para el crecimiento personal de las personas. “El hombre ni se puede medir por, ni mucho menos reducir a, sus estados de ánimo sensibles”⁶²⁴. “Valorarlos en exceso es caer en el sentimentalismo”⁶²⁵. El ser humano es mucho más que sus sentimientos por lo que es conveniente que aprenda a moderarlos. Y la manera de moderarlos —de educarlos—, es

⁶²³ *Ibid.*, pp. 91 y 92

⁶²⁴ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 274.

⁶²⁵ *Ibid.*, p. 275.

poniéndolos al servicio de la inteligencia y de la voluntad⁶²⁶. Por lo tanto, el correcto balance entre la expresión y la reflexión de los sentimientos y el adecuado autocontrol de ellos genera personas con una sana “inteligencia emocional”. Dicha inteligencia emocional es una cualidad muy importante hoy en día y ante esta ola de modas polarizadas ayuda mucho que quien educa y dirige tenga la ecuanimidad y el criterio necesarios para abordar estos temas. Será necesaria su propia inteligencia emocional que pasa por evitar que sus emociones interfieran en el crecimiento de la otra persona. “Se requiere silenciar nuestras emociones y tendencias espontáneas para acceder a los de aquella persona que deseamos escuchar”⁶²⁷. Y después por ser ejemplo que ayude a los demás a encontrar formas de regular sus sentimientos sin que por ello existe censura al expresarlos.

Ayudar a los demás en su inteligencia emocional es una gran labor porque le permite disfrutar de grandes beneficios a los demás. “Una persona que sabe priorizar, dar orden a sus amores, tiene estabilidad interna y, por tanto, una madurez personal, que le permite que su rendimiento profesional sea mejor y de mayor calidad”⁶²⁸. En cambio, quien no tiene dicha inteligencia sufre de grandes inconvenientes. Cuántas veces se ve en personas de todas las edades y en todos los ámbitos: familia, amigos, empresa, escuela, diversos ambientes sociales, etc. que por no saberse gobernar terminan cometiendo grandes errores. Ataques de ira, pleitos, regañones, berrinches, venganzas, traiciones, etc. Acciones que si no se hubieran dejado conquistar por sus sentimientos seguramente no hubieran reaccionado de tal forma. Cuántas veces escuchamos a gente arrepentida por lo que hizo pero justificándose con el hecho de no haberse podido controlar. Esto es una lástima. Haber querido actuar de una forma determinada y no haber podido por falta de autocontrol es una tragedia.

Los padres y, los educadores en general, deben saber que la infancia y la adolescencia son etapas críticas de oportunidad para trabajar los hábitos emocionales de los niños. La capacidad de gobierno emocional que logren en esas etapas de su vida, será decisiva para el resto de su vida. Por eso, una vez más, es necesario recordar que quien educa y dirige tiene la obligación de estar bien formado. Ayudar a crecer a los demás es un privilegio que debe corresponderse con una responsabilidad de la misma magnitud. Lo que no puede pasar es que unos papás se enteren de la importancia de educar los sentimientos de sus hijos cuando su hijo adolescente de 15 años está pasando por situaciones de incapacidad para gobernarse emocionalmente. Porque será ahí cuando busquen ayuda y se darán cuenta que dejaron pasar años dorados en la infancia para trabajar en esto. Y cuando se llega tarde, se llega tarde. Claro que siempre se

⁶²⁶ Cfr. *Ibid.*, p. 278.

⁶²⁷ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 217

⁶²⁸ CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, pp. 21 y 22

pueden hacer cosas, pero nunca será igual que si se llegara a tiempo.

Es imposible crecer si no hay dominio de los sentimientos. Y es imposible, porque, por un lado, como ya se ha dicho, el crecimiento requiere esfuerzo, entrega, sacrificio. Requiere de muchos fracasos pero, especialmente, de muchos momentos para levantarse y sin dominio de las emociones esto no será posible. Por otro y quizá el más importante es porque crecer es crecer en amor, en capacidad de darse, en donación. El problema del sentimentalismo es que están formando personas incapaces de ser felices “si se cifra la felicidad en el sentimiento sensible, no se alcanzará jamás, y quien caiga en ese espejismo no entenderá sus propios y diversos límites: el dolor, la enfermedad, el fallecimiento”⁶²⁹. E incapaces de amar “al hombre en exceso sentimental le resulta difícil saber amar, entre otras cosas porque dejarse llevar por el sentimentalismo es pactar con la falta de luces en la inteligencia y con la debilidad de la voluntad”⁶³⁰.

El dominio emocional, el control de las pasiones, la ecuanimidad sentimental, etc. son cualidades muy valoradas. Especialmente cuando se trata de tu jefe o de quien te educa. “Nadie desea ser gobernado por quien fundamenta su acción de gobierno en intuiciones sentimentales. Queremos como jefes a personas que tengan en cuenta, sí, nuestros sentimientos, pero que actúen siguiendo las ideas claras y firmes de su inteligencia”⁶³¹. Quizá en otros ámbitos —como el artístico o el cultural— se valora o aprecia a la gente sentimental. Pero cuando se requiere de gente que toma decisiones cuyo impacto puede afectar a muchas personas o de forma importante a la vida personal de uno, se suele valorar más a quien decide las cosas con la “cabeza fría”.

La persona que tiene autodominio, demuestra que su inteligencia y su voluntad se encuentran por encima de sus sentimientos. Y que a pesar de poder experimentar emociones intensas, que son involuntarias, es capaz de controlarlas y encauzarlas según crea conveniente⁶³². Esto es lo que debe de buscar la educación. Por supuesto que los niños deben de ser capaces de expresar sus sentimientos, de conocerlos, de experimentarlos, de verbalizarlos, de compartirlos sin sentir vergüenza. Pero en todo momento es importante enseñarles a dominarlos. “La educación de los sentimientos es, en realidad, una educación de nuestra conducta con respecto a ellos, o, si se requiere, un manejo tal de nuestras tendencias sentimentales que no lleguen a imperar sobre la conducta”⁶³³. Porque más feliz y más pleno será aquel que pudiendo conocer y compartir sus sentimientos

⁶²⁹ SELLÉS, J. F., “*Antropología para inconformes*”, ed. cit., p. 276.

⁶³⁰ *Ibid.*, p. 277.

⁶³¹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 11

⁶³² Cfr. *Ibid.*, p. 84

⁶³³ *Ibid.*, p. 84

con naturalidad, también pueda controlarlos y darles cause como le parezca más conveniente. “Hay que saber hablar de lo que sentimos, y debemos saber escuchar lo que sienten los demás”⁶³⁴. Los opuestos serían, por un lado, niños incapaces de conocerse, de permitirse comunicar y compartir sus sentimientos y, por otro, niños sentimentalistas, dominados por ellos e incapaces de frenarlos cuando haga falta. Y “una persona sin carácter, sin autodominio, no puede ponerse al servicio de los demás: prevalecerá el servicio que preste a sus gustos, caprichos, tendencias sentimentales”⁶³⁵.

Una correcta inteligencia emocional favorece el autococonocimiento y el autocontrol. “Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol saben encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos”⁶³⁶. Los favorece porque busca encontrar un equilibrio entre la manifestación de los sentimientos y su oportuno control. Evidentemente quien se permite experimentar y compartir sus emociones es alguien con mayor capacidad de conocimiento personal que quien se dedica a callar, frenar y reprimir cualquier sentimiento, especialmente si considera que lo hace vulnerable. Lograr este equilibrio tiene sus complicaciones. Por un lado, se requiere poder convivir en un ambiente donde la expresión de los sentimientos no sea censurada. “El líder, por medio de la enseñanza y el ejemplo, ha de crear en torno a sí el clima preciso para que entre nosotros podamos comunicar los sentimientos racionalmente”⁶³⁷. Por otro, se requiere de un esfuerzo personal por jerarquizar y colocar a la inteligencia y la voluntad por encima de los sentimientos. De manera que cuando se racionalicen dichos sentimientos se puedan poner en su lugar sin que éstos consigan dominar a la persona. “El hombre que depende, como conductor y guía, de sus sentimientos, no podrá ser dueño de sí”⁶³⁸. Para evitar que se adueñen es necesario impregnarlos de razón. “Cuando nos esforzamos por hablar de nuestros sentimientos racional y estructuradamente, nuestros sentimientos suelen impregnarse de esa misma razón con que se expresan, dando el íntimo nexo entre la palabra, el concepto y el sentimiento”⁶³⁹.

Por otro lado, cada vez más, a los sentimientos se les ha asociado con cuestiones relacionadas con la salud mental. Especialmente a partir de este siglo y como causa de tantas enfermedades mentales, el mundo ha volteado a ver el tema de la salud mental como una prioridad. Evidentemente las enfermedades mentales se dan por un sinnúmero de variables y no es objetivo de este apartado profundizar en esto. Sin embargo, la inteligencia emocional ha ocupado puestos de mucho interés e incluso se le ha hecho responsable como condición indispensable de la salud

⁶³⁴ *Ibid.*, p. 198

⁶³⁵ *Ibid.*, p. 85

⁶³⁶ *Ibid.*, p. 218

⁶³⁷ *Ibid.*, p. 197

⁶³⁸ *Ibid.*, p. 115

⁶³⁹ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 197

mental y emocional de la gente. Todas las nuevas modas del *mindfulness* que han permeado a los centros educativos, universidades, oficinas, industrias, centros de trabajo, etc. se dan como consecuencia de disminuir el estrés, la ansiedad, la depresión, el control del enojo, la frustración etc. “Un estudio que evaluó la memoria declarativa (las cosas que uno es capaz de declarar) y la función ejecutiva (el tipo de pensamiento que involucra resolución de problemas y autocontrol), demostró que los adultos con altos niveles de estrés se desempeñaban 50 por ciento peor que los que tenían niveles bajos de estrés. Todas estas, como ya lo habrás imaginado, son las habilidades necesarias para tener un desempeño excelente en la escuela, el trabajo y las relaciones personales”⁶⁴⁰.

Por otro lado, se tienen datos de los efectos en la falta de comprensión y de aprendizaje en las personas con altos índices de estrés: “Si el estrés es demasiado intenso o prolongado, empezará a mermar el aprendizaje. A la gente estresada no le va muy bien con las matemáticas; no procesa el lenguaje con eficacia; tiene problemas para recordar a corto y largo plazo. La gente que sufre de estrés no generaliza ni puede adaptar viejos fragmentos de información a los escenarios nuevos con la eficiencia que lo hacen los individuos más relajados. Los estresados no pueden concentrarse. En casi cualquier área que se les evalúe, se nota que el estrés daña su capacidad de aprendizaje”⁶⁴¹. Gran parte de todos estos riesgos se dan por tener una mala inteligencia emocional o un mal dominio de las emociones. “Si eres empleado es posible que le autonomía laboral te provoque una maravillosa sensación de bienestar y que tengas tremendas oportunidades para resolver problemas con tus colegas, pero si tu vida familiar es un caos, de cualquier forma, sufrirás los efectos negativos del estrés y tu jefe también. Ya sea que observemos el desempeño escolar o el laboral, seguiremos encontrándonos con la profunda influencia que tiene la estabilidad emocional en nuestro hogar”⁶⁴². Así mismo, Medina argumenta que “la falta de sueño merma el pensamiento en prácticamente todas las maneras que se le puede medir. La pérdida de sueño daña la atención, las funciones ejecutivas, la memoria en acción, el estado de ánimo, las habilidades cuantitativas, la habilidad para razonar de manera lógica y el conocimiento matemático general. Tarde o temprano, no dormir afecta la destreza manual, el control motor fino e incluso los movimientos burdos como el necesario para permanecer en una caminadora”⁶⁴³. Quizá al sueño no se le ha dado la debida importancia porque no se ha reflexionado en términos económicos, que muchas veces y tristemente es lo que más hace moverse a la gente y tomar decisiones. Pero cada vez se ha estudiado más este tema y se sabe que “los efectos de la privación del sueño le cuesta a

⁶⁴⁰ MEDINA, J., *Tu cerebro manda 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 2015, p. 87

⁶⁴¹ *Ibid.*, p. 87

⁶⁴² *Ibid.*, pp. 99 y 100

⁶⁴³ *Ibid.*, p. 69

las empresas de los Estados Unidos más de 100 mil millones de dólares al año”⁶⁴⁴.

Con base en lo anterior, se puede ver que un adecuado balance en el manejo de los sentimientos, en donde se favorezca su expresión sin censura y un correcto gobierno por parte de la inteligencia y la voluntad, le otorga muchos beneficios a las personas. Beneficios que van desde la salud mental, el manejo del estrés y la ansiedad hasta aspectos más importantes como la capacidad de amar mejor a los demás.

4.8. Ética

En prácticamente en todos los capítulos se ha hablado sobre este tema, aunque en cada uno con un enfoque distinto. Parece que ha quedado más que clara la importancia de la ética en quien educa y dirige, de formar éticamente y de formar para que los demás sean éticos. Por lo tanto, parece sobrado decir que una característica fundamental de quien ayuda a crecer es ser una persona que haga el bien y que busque la verdad. Que tenga claro el bien y el mal y que esté dispuesto a hacer el bien aunque nadie lo haga y a evitar el mal aunque todo el mundo lo haga. Sin embargo, en este caso se busca hacer una última reflexión sobre la ética, centrada en dos ideas: La primera acerca de las implicaciones prácticas que tiene la falta de ética en quien educa y dirige. Y, la segunda, sobre de la importancia de formar a la gente lo antes posible y, por lo tanto, la importancia de los padres para educar a sus hijos desde que nacen y de las escuelas para que se comprometan a formar en virtudes a los alumnos desde pequeños. Si no existe un cambio social en este sentido —las familias en primer lugar y las escuelas en segundo— y no se atiende este tema desde la niñez, la falta de decisiones éticas en las empresas y en el mundo en general nunca se resolverá. Y los problemas de desigualdad, pobreza, injusticia, bienestar social, violencia, etc. seguirán en crecimiento.

La crisis económica del año 2008 es una de las más fuertes en la historia de la economía moderna —sin contar la que se dio en 2020 y 2021 pero que su principal razón fue la pandemia—. 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’*. “La idea de liderazgo no puede ni debe quedar despojada de su dimen-

⁶⁴⁴ *Ibid.*, p. 74

sión moral”⁶⁴⁵. 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 líderes que libremente toman decisiones económicas —y en el fondo éticas— y que, por lo tanto, detrás de las crisis siempre hay personas responsables de ellas. “La dirección es la que marca el modo de conducirse, lo cual no es el resultado de leyes y reglamentos, sino del ambiente humano que generan las convicciones profundas”⁶⁴⁶.

De los partidarios en no excusar la crisis argumentando cuestiones cíclicas y más bien de atribuírsela a la responsabilidad de las personas; hubo muchos que coincidieron en señalar como culpables a un grupo muy específico de personas. Acusaciones similares han sucedido en otras crisis globales y en escándalos empresariales como el caso de Enron⁶⁴⁷. 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. “La ética nos impulsa a la satisfacción de las verdaderas necesidades, mientras que califica de moralmente malo un sistema de liderazgo que busque satisfacer los deseos propios satisfaciendo deseos perjudiciales de los demás”⁶⁴⁸. Es decir, se argumentó que eran programas que graduaban a profesionistas con gran talento técnico, pero sin ningún sentido ético ni social. Programas que sólo buscan el bien individual —además de un “bien” pensado en términos egoístas, de enriquecimiento personal, etc.— y no el bien común. 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 económica⁶⁴⁹.

Se comenzó a debatir sobre la necesidad de que en esos programas hubiera un enfoque formativo más ético de manera que dichos ejecutivos aprendieran a tomar mejores decisiones; decisiones que no sólo brindarían un beneficio económico a su empresa o a ellos mismos, sino también para que aprendieran a tomar decisiones éticas, es decir, que hicieran el bien a la socie-

⁶⁴⁵ ÁLVAREZ DE MON, S., *Desde la adversidad*, Madrid, Prentice Hall, 2004, p. XVII

⁶⁴⁶ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 42

⁶⁴⁷ Cfr. SISON, A., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, pp. 75 y 76

⁶⁴⁸ LLANO, C., *Humildad y liderazgo*, México, Ruiz, 2005, p. 150

⁶⁴⁹ Cfr. DFATAR, S., GARVIN, D., CULLEN, P., *Rethinking the MBA*, México, Harvard Business Press, Boston, 2010, pp. 100 y 101

dad. “La condición *sine qua non* de un buen líder es que sea al mismo tiempo moralmente honrado y profesionalmente competente”⁶⁵⁰. Porque de lo contrario, como dice Polo, “quien no realiza lo ético se empobrece, se estropea, pierde el tiempo que ha transcurrido mientras los acontecimientos de su vida han tenido lugar”⁶⁵¹.

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. “La Ética juega a favor de las personas y también de las empresas. Y no puede ser de otra manera, porque la Ética regula con justicia las relaciones entre hombres y —no lo olvidemos— la empresa está formada por personas”⁶⁵². Es decir, la ética y las decisiones económicas son absolutamente compatibles. De hecho, son absolutamente inseparables aunque la gente no sea consciente de ello. Pero si ya son inseparables el reto es hacerlas compatibles. De manera que, se puedan tomar decisiones éticas que además favorezcan a las empresas. “La Ética va siempre a favor del hombre, por supuesto, pero es que la justicia, la exigencia en el trabajo, el pedirle a cada uno que dé lo que pueda dar —y no menos— y tantas otras cosas que favorecen la competitividad, eso también es ir a favor del hombre”⁶⁵³. De hecho, Sison utiliza el concepto de capital moral para resaltar que, las acciones éticas son un activo de las personas y de las organizaciones. El concepto de capital moral que utiliza, no sólo lo hace por un tema de facilidad para comunicar sus ideas, aspecto que él mismo aborda en su libro, sino que además aprovecha para darle importancia al concepto de capital. En el sentido de que todo lo bueno que se hace, todo el bien que perfeccione al hombre, no sólo perfecciona a las personas de las organizaciones, sino que literalmente se convierte en capital para ellas⁶⁵⁴. “Tener virtudes o un excelente carácter puede ser considerado capital moral, no sólo porque son una forma de riqueza, sino porque son capacidades productivas o poderes que se acumulan y desarrollan en un individuo a través de las correspondientes inversiones de tiempo., esfuerzos y otros recursos, incluyendo los financieros”⁶⁵⁵. Sin embargo, pareciera que esto es un poco más complicado por los criterios de los famosos “rankings” a los que dichas escuelas están sujetas y que le dan demasiada importancia, en los que generalmente no se consideran estos criterios “éticos” para ser bien evaluados y obtener así

⁶⁵⁰ SISON, A., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, p. 86

⁶⁵¹ POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 111

⁶⁵² CONTRERAS, J. Y CONTRERAS, N., *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2011, p. 24

⁶⁵³ *Ibid.*, p. 24

⁶⁵⁴ Cfr. SISON, A., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, pp. 17 a 20

⁶⁵⁵ *Ibid.*, p. 77

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 ética.

Para formar gente más ética y, por lo tanto, más “humana” lo que se requiere es que las personas crezcan en humanidad y no sólo en el cumplimiento de reglamentos. Solución a la que hoy en día han acudido la mayoría de las empresas. Pero no se es ético simplemente por cumplir un reglamento, se es ético cuando la persona es ética independientemente de que las reglas le permitan o no ciertas conductas. “Más allá del mero cumplimiento legal, la ética de la empresa necesita ser institucionalizada de modo que impregne incluso las prácticas individuales aparentemente aisladas, formando parte finalmente de una cultura corporativa más amplia”⁶⁵⁶. Lo que se está pidiendo a los programas de MBA es que ayuden a crecer éticamente a sus estudiantes. “Una verdadera educación debe tender a hacer que el individuo anónimo se convierta en una persona, asumiendo su libertad”⁶⁵⁷. 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 de esta tesis se puede decir que intentar perfeccionar a alguien en un programa de dos años, cuando ingresan en una edad promedio de veintiocho años es una tarea casi imposible. Es decir, como se ha visto a lo largo de estos capítulos, el perfeccionamiento del hombre no se logra de la noche a la mañana.

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 veintiocho años, y tampoco se puede adquirirlas en veinticuatro meses; y lo mismo se puede decir de la ética y de entender el fin de la libertad. “La ética depende de la libertad; una persona realiza el bien ético si quiere, y si no quiere, no”⁶⁵⁸

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 uni-

⁶⁵⁶ *Ibid.*, p. 18

⁶⁵⁷ CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 177

⁶⁵⁸ POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 104

versitario, 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. Tampoco significa que todo hombre mayor de veintiocho 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. Ésta 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 irreplicable que cada quién es.

Lo que simplemente se intenta subrayar 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.

Los padres son los que muy fácilmente pueden ayudar a que sus hijos crezcan. “Es la gran tarea del educador: transmitir con el buen saber, con el buen hacer y con el propio vivir, la verdad del hombre íntegro”⁶⁵⁹. 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, haciendo acciones éticas. La ética se da en la práctica, se sustenta en acciones. Los pensamientos, las ideas o las palabras no son suficientes. Evidentemente son necesarias pero no suficientes. Así que el capital moral de las personas y de las organizaciones se da en la acumulación de acciones concretas⁶⁶⁰. Ni hará falta que les animen a pensar en los demás ni que les den teoría sobre las ventajas de elegir el bien, porque

⁶⁵⁹ CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 104

⁶⁶⁰ Cfr. SISON, ALEJO., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, p. 128

ellos habrán sido generosos y habrán experimentado la felicidad que da el elegir el bien desde pequeños. “Educar es enseñar a amar de modo afectivo, y amar es querer el bien para el otro”⁶⁶¹. 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 Sison 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.

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. “Para que la ética garantizara el triunfo se precisa que toda la gente se decidiera por el bien”⁶⁶². Su problema de miopía al priorizar como objetivos el crecimiento económico, el incremento en las ventas, el bienestar, calidad de vida, etc., les impide ver que tales decisiones les pasarán factura más pronto que tarde. 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. 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”⁶⁶³. 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 saldrán beneficiadas en el futuro.

⁶⁶¹ CARDONA, *Ética del quehacer educativo*, p. 110

⁶⁶² POLO, L., *Quién es el hombre*. p. 103

⁶⁶³ IBARRA, R., “La familia: un imperativo para la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 1995. No. 54, p. 15.

CONCLUSIONES

Es evidente que si alguien quiere ser médico debe estudiar la anatomía de las personas, que si alguien quiere ser veterinario debe aprender sobre la biología de los animales, o que si alguien quiere ser ingeniero aeronáutico tiene que estudiar la mecánica de los aviones. Desde luego que no sólo estudiarán estas disciplinas, sino que complementarán su formación con todo lo que se necesite para conocer a fondo, lo relacionado con el hombre, con los animales o con los aviones, según sea el caso. Así se podría analizar cada una de las actividades profesionales y se encontraría una relación muy obvia y natural entre lo que se tiene que aprender y su uso en la práctica profesional. Sin embargo, es curioso —por no decir ilógico— que, hoy en día, en la mayoría de las profesiones que implican un trabajo directo con seres humanos no se estudie antropología como disciplina central. Es decir, siendo que la antropología es la ciencia que aporta un conocimiento más profundo y completo del ser humano es increíble que cada vez se estudie menos en las universidades.

El enfoque del pragmatismo —radical moderno— ha sido tan avasallador que ha desterrado la necesidad de saber quién es el hombre y cuál es su fin. Pareciera que responder a las grandes interrogantes del ser humano no es importante a la hora de trabajar con seres humanos. Que lo único importante se ha vuelto conocer la forma de ser más productivo, de obtener el mayor rendimiento, de solucionar eficientemente los problemas, de optimizar los recursos, etc. Se ha caído en una grave despersonalización laboral. Hoy no importa saber quién es el otro, qué busca, qué lo hace feliz o cuál es su vocación en la vida. Hoy lo que importa es que la gente dé resultados en el trabajo. Este desinterés por la persona se ha dado a tal grado que es normal escuchar expresiones como: “aquí hay que separar tu vida privada del trabajo”, “lo que hagas en tu vida privada es independiente a lo que hagas en el trabajo”, “mientras tu vida privada no intervenga en el trabajo puedes hacer lo que quieras”, etc. Es sorprendente que se piense que la vida personal y laboral pueden estar aisladas y que una no interfiera en la otra; como si el ser humano verdaderamente tuviera distintas “vidas”.

Sin embargo, también es verdad que en las últimas décadas se ha visto que esta despersonalización ha terminado por perjudicar el rendimiento del trabajador. Incluso se ha visto que una estrategia para lograr que la gente sea más productiva y que se consigan mejores resultados en la organización es “preocupándose” por la persona. Lamentablemente, muchas de estas tendencias de corte más humanístico, sólo buscan preocuparse y atender a las personas para conseguir mayor productividad en el trabajador. Es decir, hoy en día hay una tendencia por humanizar las organizaciones, por integrar la vida personal y la vida laboral del trabajador, por ofrecer prestaciones que beneficien su vida familiar y personal, para que así, el trabajador, esté más motivado y rinda mejor en el trabajo. Por lo tanto, estas teorías

humanísticas, a pesar de ser buenas porque han logrado un gran avance para que las personas tengan un trato más humano en sus trabajos, siguen sin resolver el problema de fondo. Es decir, el hecho de que estas teorías sean simples estrategias para conseguir mayor productividad, demuestran que el fin sigue siendo la productividad y no la persona en sí misma. Lo que se sigue buscando es que la gente rinda mejor, simplemente que ahora se ha descubierto que, si se le trata bien y se demuestra interés por la persona, el trabajador estará más motivado y hará mejor su trabajo. Pareciera que el conocimiento del hombre se ha puesto al servicio del pragmatismo y no del hombre mismo. En cambio, si hubiera una sólida formación antropológica en las universidades y se pusiera al hombre en el centro, probablemente se conseguiría mayor interés real y último por las personas. Además, este interés real beneficiará a la productividad, solo que ahora el ser humano será fin y no medio. El fin será la persona y su correcto desempeño profesional será medio para su propio fin. Por lo anterior, cuando en esta tesis se habla de *ayudar a crecer* se está hablando de una ayuda auténtica para un crecimiento auténtico de las personas. No como una estrategia para conseguir mejores resultados. Los mejores resultados llegarán, pero serán como consecuencia de una legítima preocupación, interés y ayuda por las personas. Cuando se desea verdaderamente el crecimiento de los demás, significa que se está dispuesto a subordinar el resto de las decisiones —educativas y directivas— para que el crecimiento se logre.

Como se ha visto, es necesario reivindicar la importancia de la antropología en la formación de todos aquellos que se dediquen a trabajar con personas. Sin embargo, eso llevaría a un debate sobre qué corriente antropológica seguir. Aunque ese debate no es tema de esta tesis, lo que aquí se propone es que la antropología trascendental de Polo es un extraordinario camino para entender profundamente al hombre. Es una propuesta que ayuda para tener una base sólida, profunda y verdadera de quién es el hombre. Y que, además, gracias a sus descubrimientos, sobre la persona humana y sus trascendentales, permite ir a más. Es decir, sus descubrimientos han permitido conocer lo más íntimo del ser humano —su acto de ser personal—. Por lo tanto, no hay una antropología más completa y más abierta a conocer los fines reales y superiores del ser humano. La antropología de Polo ayuda a expandir los horizontes, ayuda a ir un poco más y vislumbrar las posibilidades de crecimiento irrestricto de la persona humana. Es decir, si lo que se quiere es que la persona crezca, si hay un convencimiento de que el fin de todo ser humano es crecer, no hay mayor crecimiento que el de la persona humana. Otros aportes antropológicos se podrían quedar en el crecimiento de la esencia como fin último del ser humano. Sin embargo, con Polo se descubren nuevos horizontes y permite ver con claridad que el crecimiento verdadero y último es el que la persona puede alcanzar con el crecimiento de sus trascendentales —coexistencia, libertad, conocer y amar personal—. Por eso es importante la distinción real entre *acto de ser* y *esencia*. Y a pesar de que la dirección y la educación se enfoquen principalmente en el crecimiento de la esencia, si no

tienen contemplada la forma en la que el acto de ser es capaz de crecer y en qué direcciones, la visión puede quedar truncada y entonces, el crecimiento *esencial* del hombre puede quedar corto. Por el contrario, cuando se contempla que el crecimiento de la esencia es solo una parte inferior al servicio de una superior y que, la *esencialización* del hombre es un medio para crecer irrestrictamente en la *vida personal* de cada quién, las cosas adquieren una dimensión superior, mucho más profunda e ilusionante.

En ocasiones podría parecer que la antropología se queda a nivel teórico y que aporta pocas respuestas a nivel práctico. Cosa que es completamente falsa pero que no deja de ser un reto cambiar dicha percepción. Quizá esa ha sido una de las razones por las que ha perdido importancia para ser contemplada en los mapas curriculares de las diferentes profesiones. Sin embargo, el hecho de que parezca que estudia y conoce al ser humano desde ángulos teóricos eso no significa que no aporte soluciones prácticas. Al contrario, sólo con una buena teoría es que se pueden generar buenas soluciones prácticas. Por lo tanto, parte importante de esta tesis es contribuir, desde la antropología, con propuestas prácticas para poder educar y dirigir de mejor forma. De manera que, por ejemplo, no se piense que la distinción, el engarce y el crecimiento entre naturaleza, esencia y acto de ser, aunque sea verdad, es sólo una cuestión teórica sin soluciones prácticas para conseguirlo. Sino que, este conocimiento del hombre ayude a quien educa y dirige con soluciones prácticas y acciones concretas para ayudar a engarzar el crecimiento de dichas dimensiones con su correcta jerarquía. Por ello, en la tesis se habla en varias ocasiones de la ética. Ya que esta es la piedra angular para conseguir este objetivo. La importancia de la ética es fundamental para conseguir el crecimiento del hombre. Es el saber práctico que ayuda a que en las decisiones y acciones concretas de cada día la persona pueda perfeccionar sus potencias y engarzarlas a fines superiores.

Se podría decir que educar y dirigir es ofrecer alternativas de comportamiento ético que libremente otra persona puede aceptar. Sin embargo, para que esta oferta de alternativas y esta aceptación de ellas se dé, es necesario que se den otras condiciones. Por el lado de quien ofrece la ayuda —educador y director—, es necesario que tenga autoridad y sea ejemplo para que se de una relación de confianza. Sin confianza nadie se deja ayudar. Y si la confianza se sigue desarrollando y se genera amistad entonces las condiciones se habrán dado de forma ideal para ayudar. La amistad como virtud superior de la voluntad es la que más posibilidades de éxito tiene cuando se quiere ayudar a otros. Ofrecer alternativas de comportamiento ético a otros es muy difícil si no hay cariño, si la persona no se sabe querida y no está segura de que el otro quiere lo mejor para él. Y, es en la verdadera amistad donde la persona sabe que se les está ofreciendo lo que es mejor para su vida. Sin embargo, para poder ofrecer a cada quien lo que más le convenga es fundamental la prudencia. No se puede ayudar a todos por igual y no se puede ofrecer lo mismo para todos. La principal razón de esta distin-

ción es porque cada persona tiene una vocación particular. Cada persona, única e irrepetible —novedad absoluta—, ha sido creada para un fin en particular y, por lo tanto, la prudencia debe estar encaminada en asegurar que la ayuda se ofrezca en función de lo que cada uno, según su fin personal le convenga de la mejor forma posible. Por otro lado, para quien acepta la ayuda también requiere de ciertas condiciones. Lo primero es reconocer su precariedad, es decir, reconocer que nadie está acabado, sino que justamente, se vive para crecer, para perfeccionarse. Por otro lado, es necesario tener las posibilidades para aceptar y llevar a cabo lo que se desea. Para ello es necesario tener una inteligencia y una voluntad fuertes. Si la inteligencia no está bien formada y no se logra descubrir la verdad de cada situación; y si la voluntad es débil y no consigue querer el bien superior de cada situación, la persona no podrá aceptar libremente la mejor alternativa para su crecimiento. Por ello es necesario que la persona haga crecer su inteligencia mediante hábitos y su voluntad mediante virtudes. Sólo con una inteligencia y con una voluntad que han crecido, que se han ido perfeccionando, se puede conocer mejor la verdad y querer más el bien. Y, a mayor verdad y a mayor bien que se alcance, mayor será el crecimiento de la persona.

No cabe duda, como ya se dijo, que lo más útil para resolver un problema es tener una sólida base teórica y es una pena que hoy en día se esté perdiendo ese interés por el conocimiento teórico y se esté priorizando el saber práctico. Es muy común que las soluciones se quieren dar a partir de los beneficios, de los resultados externos, pero no se busque una solución de raíz. Hoy los directores y los educadores se encuentran bombardeados de soluciones prácticas para dirigir y educar mejor. Sin embargo, muchas de estas propuestas carecen de una base teórica profunda. Y, en ocasiones esa base teórica está sustentada sobre maneras muy reduccionistas de entender al ser humano. Por lo tanto, ante tal variedad de teorías directivas y educativas, en donde todas aseguran ofrecer los mejores resultados, el director y el educador se pueden confundir en la toma de decisiones. Se vuelve muy complicado elegir la mejor opción porque, de entrada, quizá no hay un criterio de fondo a partir del cual tomar una decisión. Dicho de otra forma, como no hay claridad de cuál es el fin que se quiere, como hay muchos fines y no hay un convencimiento profundo de cuál fin es el superior, todas las opciones se vuelven igual de atractivas. Por esta razón, se anima a que los directores y educadores que deseen elegir alguna teoría que les ayude en su labor lo hagan a partir de criterios sólidos. Aquí se considera que el mejor criterio y el más profundo es el antropológico. Es decir, que habría que analizar cada teoría en función de su utilidad para ayudar a crecer a los demás. Que dicha teoría tenga una base sólida sobre su conocimiento del ser humano para que sea una teoría que ayude al crecimiento en orden jerárquico de la persona. De forma que ayude a crecer primero en la naturaleza, después en la esencia y después en el acto de ser. Donde, por la naturaleza de la acción educativa y directiva habrá mucho énfasis en el crecimiento de la inteligencia y la voluntad como potencias superiores del yo.

Teniendo a la ética como la piedra angular sobre la que la persona pueda dinamizar y perfeccionar su esencia con su acto de ser.

Es probable que la falta de conocimiento antropológico, que existe hoy en día, haya generado tal cantidad de alternativas a soluciones directivas y educativas. Es decir, tanto la falta de conocimiento de saber *quién es el hombre*, como la aceptación de todo tipo de respuestas a esta cuestión provoca que se den todo tipo de planteamientos y soluciones. Y esta sobreoferta, como es natural, genera una confusión a la hora de decidir. Porque si quien dirige o educa, tampoco tiene claro el *para qué* — el fin— que busca con dicha solución, todas las opciones se vuelven igual de atractivas. Hoy en día, muchos padres no saben si, a la hora de dormir, deben dejar que sus bebés lloren o consolarlos hasta que se queden dormidos; tienen dudas si dejarlos solos en sus cuartos o hacer colecho; no saben si darle un teléfono a sus hijos los ayudará a formarlos en libertad o no; están confundidos en si, deberían felicitarlos y premiarlos por todo —independientemente del resultado— para mejorar su autoestima y hacerlos seguros, o si exigirles y dejar que experimenten el fracaso. Es decir, la mayoría de estas disyuntivas se general por desconocimiento de lo que puede “traumar” o hacer crecer a sus hijos. Y tal incertidumbre pone en evidencia que la gente no sabe cómo funciona y cómo crece el ser humano. Los padres no saben qué estrategia seguir, no saben si apostarle por hacer niños seguros, por evitarles frustraciones o por hacerlos independientes. Pero además no saben qué importancia tiene el que sus hijos tengan encargos en casa, el que no tengan teléfonos hasta cierta edad o el que se coman lo que se les sirva aunque no les guste. De forma que, ante tal desconocimiento antropológico —de saber cómo crece el ser humano y en qué orden jerárquico— por parte de los padres y ante una oferta de modelos educativos donde se encuentran posturas a favor y en contra de todas las interrogantes, se genera un clima de mucha confusión.

Si se tiene claridad sobre la jerarquía en el funcionamiento del ser humano, de cómo su naturaleza debe estar al servicio de su esencia y su esencia al servicio de la persona, se puede distinguir qué teorías educativas son mejores. Si se entiende cómo la inteligencia y la voluntad crecen —hábitos y virtudes—, cómo la esencialización favorece el crecimiento de la persona, y cómo se puede crecer el acto de ser personal a partir del crecimiento de cada uno de sus cuatro trascendentales, se pueden tener más elementos para distinguir qué teorías favorecen y cuales obstaculizan el crecimiento de la persona. Por lo tanto, no se considerarán teorías que tengan como prioridad un enfoque en la naturaleza de la persona. De manera que, una teoría que promueva un estilo sobreprotector de la integridad física, que ponga la seguridad física como prioridad, se entenderá que será una teoría muy corta. Eso no significa que no sea necesaria la seguridad y el cuidado físico, siempre y cuando no se considere como fin sino como medio para favorecer el crecimiento de la esencia. También se descartarán teorías que no

se basen en la formación de virtudes que perfeccionen la voluntad. No sólo hay que enseñar la verdad y el bien, lo más importante es que la persona sea capaz de querer el bien y conseguirlo. Pero una voluntad débil es incapaz de conseguir el bien deseado. Así, por ejemplo, no hay forma de que la gente quiera el bien y sea capaz de alcanzarlo si no tiene desarrolladas las virtudes de la fortaleza y la templanza. Si la voluntad se deja dominar por los *apetitos* —irascibles y concupiscibles— será incapaz de elegir alternativas que no sean placenteras y será incapaz de embarcarse en proyectos magnánimos de largo plazo.

Por el lado de la dirección, hay teorías de evaluación de desempeño, de desarrollo profesional, de disminución de costos, de ampliación de mercado, de reconocimiento a la gente, incluso hasta políticas de prudencia en temas de viajes, convenciones, distribución de los espacios físicos en la organización que pueden favorecer o poner en riesgo el crecimiento de las personas. Hay modelos que favorecen el comportamiento ético y hay algunos que lo dificultan. Se le puede poner a la gente en situaciones donde se puede complicar actuar éticamente con sus compañeros de trabajo, con sus subordinados, con sus jefes, con proveedores, con accionistas o con clientes. Es necesario, por tanto, tener una visión holística de los *stakeholders* de la organización y cuidar que el riesgo de comportarse de forma no ética se evite lo más posible. Existen también modelos directivos que favorecen la libertad de las personas y otros que la dificultan. Evidentemente aquellas que la favorecen corren, en el corto plazo, mayor riesgo. Es muy tentador tener un modelo directivo que consiga que la gente haga lo que le corresponde o lo que la cúpula directiva ha decidido que es lo mejor. Dejar poco espacio para la toma de decisiones favorece conseguir resultados bastante estandarizado y esto suele funcionar para lograr los objetivos esperados en el corto plazo. Por el contrario, promover la libertad es estar dispuesto a correr riesgos, es asumir las posibilidades de que la gente decida lo que no se quería. Sin embargo, cuando se tiene claro que lo que se desea es el crecimiento de las personas. Cuando existe un convencimiento de que sólo cuando la gente crece la organización puede crecer y mejorar, es indispensable apostarle a la libertad de la gente. Por lo tanto, aunque el riesgo es alto, sólo cuando se favorece la libertad la gente puede crecer y sólo si la gente crece la organización también puede hacerlo.

En la tesis se ha hablado mucho de la importancia de diferenciar entre medios y fines. Pero no basta con diferenciarlos, también es importante que los medios sean los correctos. Es decir, se puede caer en el error de distinguir que tal acción no es un fin sino un medio para alcanzar un fin. Pero que dicho medio no sea el adecuado para dicho fin. De forma que, aunque se le ponga la categoría de medio, si ese medio sirve para ir en cierta dirección y el fin se encuentra en otra dirección, será un medio que no va a funcionar. Por lo tanto, no se puede apostarle al crecimiento de las personas y no tener medios que en sí mismos ayuden a crecer. También es verdad, que muchas veces los me-

dios no son malos en sí mismos, pero que sus incentivos provocan una respuesta contraria a lo esperado. Por lo tanto, analizar y encontrar correctamente los incentivos es una parte central para que los medios funcionen para lo que se desea. Cuando las consecuencias, los premios o castigos, las recompensas o las sanciones son desproporcionadas o no están alineadas con la forma en la que el ser humano suele comportarse, los resultados suelen salir mal. Por lo tanto, se puede desear que la gente se comporte de forma honesta, pero si las sanciones son desproporcionadas a la falta, es muy probable que la gente mienta. Por lo tanto, aunque el fondo era el correcto el incentivo no y el resultado será negativo. También es común que se verbalicen como prioridad ciertos aspectos pero que los incentivos atiendan otros. Se puede hablar mucho de valores, de ética, de trabajo en equipo, etc. pero al final sólo hay incentivos por los resultados económicos —ventas, utilidades, costos, etc.—. Se puede hablar mucho de favorecer a la familia, de conciliar el trabajo y la vida familiar, pero al final no se ve bien al que sale a tiempo de trabajar, al que pide algún permiso por cuestiones familiares, se encuentra con trabas quien pide flexibilidad en sus horarios para atender a su familia o le resulta imposible a la gente atender a su familia por la excesiva carga de trabajo que tiene. Por lo tanto, no sólo habría que preguntarse, ante cualquier decisión, si este medio ayuda a la gente a crecer. También habría que preguntarse si los incentivos que va a generar esta propuesta van a ir alineados al crecimiento de las personas. Porque, aunque el medio parezca correcto, un mal incentivo puede promover la competencia —en lugar de la colaboración—, la envidia, el reconocimiento sólo de algunos, los resultados por encima de la honestidad, el miedo por encima de la libertad, etc.

La evaluación y la decisión de las mejores teorías educativas y directivas es conveniente hacerlas de forma colegiada. Debido a la dificultad que conlleva estas decisiones, es pertinente no hacerlo de forma unilateral. No es conveniente que una sola persona tome las decisiones que influirán en el futuro de otros. La colegialidad, como se explica en esta tesis, es una forma de gobierno y de toma de decisiones que da mayores garantías del acierto en ellas. En el caso de la familia es el matrimonio y en el caso de las organizaciones es mediante un consejo de gobierno colegiado.

Por último, en este intento de crear un diálogo teórico-práctico con quienes se dedican a educar y dirigir, se ha hecho una propuesta de características prácticas que puedan ayudar a desempeñar estos trabajos de mejor forma. Es decir, se ha propuesto una serie de características que son compartidas por ambas acciones —educar y dirigir— y que favorecen el poder ayudar a los demás a crecer. Así se pueden distinguir entre esas características algunas más de índole personal y otras más referidas a la relación con otros. No es una clasificación rigorista ni exclusiva y por ello es que no se encuentran organizadas de esta forma dentro de la tesis. Sin embargo, al intentar encontrar algunos aspectos en común pienso que se pueden organizar de esta manera. Por el lado de las características más enfocadas al

desarrollo personal están las que se desprenden en el tema de la “autoridad”, el “fracaso”, la “inteligencia emocional” y la “ética”. Es aquí donde debe darse un trabajo más personal, de mejora del educador o del director. Características que favorecen el crecimiento para que esté en mejores condiciones de ayudar a los demás a crecer. Por el otro lado, el tipo de características que están más enfocadas en la relación con los demás, en las que el trabajo diario con personas o equipos de trabajo se vuelven muy necesarias se encuentre el “liderazgo”, el “equipo”, la “comunicación” y la “creatividad e innovación”. Estos son elementos básicos de cualquiera que trabaja con personas para intentar conseguir objetivos en común. Y esto se da tanto en la familia, como en una institución educativa, como en cualquier tipo de empresa.

El capítulo cuatro es, de cierta forma, un complemento del capítulo tres. Sólo que el tres va más enfocado en cuestiones externas y el cuatro en cuestiones internas. Es decir, en el primero se intenta ayudar a dar respuesta a aquellas teorías que ayudan al crecimiento de los demás. Mientras que en el segundo se intenta contribuir con aspectos en los que cada director o educador puede trabajar en sí mismo para estar en mejores condiciones de ayudar a los demás. En el primero se podría responder más a la pregunta ¿qué elementos externos pueden servir para ayudar mejor a los demás? Mientras que en el segundo se responde a la pregunta ¿qué puede hacer internamente quien educa o dirige para estar en mejores condiciones de ayudar a los demás?

Las características que se plantean en el capítulo cuatro, como se aclaró en esas páginas, están enfocadas en aspectos prácticos de la actividad educativa y directiva. Es decir, en realidad, para que una persona ayude a crecer a otros, lo primero y más importante que debe hacer es crecer ella misma como persona. Sólo quien ha crecido, quien conoce el camino del crecimiento, quien ha perfeccionado sus potencias es quien es capaz de ayudar a otros. Por lo tanto, se estaría hablando de alguien que ha trabajado en ser más virtuoso. Que ha trabajado en sus hábitos de la inteligencia. Alguien que ha entendido su vocación y ha descubierto su ser personal. Alguien que ha descubierto, con la ayuda de Dios, la forma de crecer en coexistencia, conocimiento, libertad y amor. Sin embargo, también es importante desarrollar características de índole un poco más técnica para ayudar mejor a otros. Aunque el crecimiento personal es necesario, aunque ser alguien virtuoso es fundamental, el serlo no es garantía de saber cómo ayudar a otros. Podría haber alguien que haya crecido personalmente mucho y que no tenga facilidad para ayudar a otros. Por lo tanto, el crecimiento es primero y las características prácticas son segundas. Sin embargo, aunque lo segundo tiene poco sentido sin lo primero, el hecho de tener lo primero no garantiza tener lo segundo.

Así mismo, las características mencionadas se argumentan desde su objetivo final: ayudar a crecer. Es decir, todas las características mencionadas podrían ser medio para distintos

finés. El liderazgo, el hacer equipo, la autoridad, la creatividad, la capacidad de comunicación, etc. podrían servir para hacer el mal. Podrían, sin ser tan pesimista, ayudar a mejorar el rendimiento accionario de una empresa o a educar un hijo que considere que, en la vida, el éxito y el dinero es lo más importante. Sin embargo, el enfoque y la argumentación de estas características se plantean desde su importancia para contribuir al crecimiento de los demás. Por lo tanto, lo que aquí se sugiere es que un educador o un director, si no tiene autoridad y en lugar de eso basa su poder en su potestad, si no desarrolla un modelo de liderazgo centrado en las personas, si no aprende a trabajar en equipo y a gestionar un equipo, si no sabe comunicar e ilusionar a la gente, si no sabe aprovechar los fracasos como oportunidades de crecimiento, si no es creativo y no genera nuevas soluciones, si no tiene una inteligencia emocional que le permita relacionarse sanamente con los demás y si no es un ejemplo de comportamiento ético tendrá mucha dificultad para ayudar a otros a crecer. En cambio, quien desarrolle estas características —entre otras—, estará en mejores condiciones de alcanzar el fin más alto de su trabajo: ayudar a los demás a crecer.

Este trabajo, aunque deja muchos caminos por seguir ampliando ojalá que pueda servir como una primera aproximación a esta interdisciplinariedad entre educar y dirigir. Al menos así lo fue para el autor de esta tesis. Haberse dado cuenta que dirigir un colegio, dar clases y educar a sus hijos no eran tres actividades distintas. Que no era necesario cambiar de “chip” en cada tarea a lo largo del día, fue un gran aprendizaje que no solo le dio serenidad, sino que le ayudó a ser más efectivo al destinar toda su energía al mismo fin, aunque las actividades fueran distintas. Ahora, los lugares, las personas, los contextos y las actividades cambian, pero el fin sigue siendo el mismo. Y, hacer todo esto, con una base antropológica como la de Polo, ayudó a descubrir nuevos horizontes, a ver a los demás y su posible crecimiento con una visión mucho más magnánima e ilusionante que antes. Hoy, la tarea educativa y directiva tienen un componente mucho mayor de responsabilidad, de ilusión, de entusiasmo. Hoy los “paraqués” del trabajo ordinario cuando se educa y se dirige, tienen un sentido *trascendental* que no se quedan en términos románticos, sino que se apegan a una realidad antropológica *trascendental*.

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. *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra.
- . 1990. *Hacia un mundo más humano*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra.
- . 1991. *Quién es el hombre: un espíritu en el mundo*, Madrid, Rialp.
- . 1993. *Presente y futuro del hombre*, Madrid, Rialp.
- . 1995. *Introducción a la filosofía*, Pamplona, EUNSA.
- . 1997. *El profesor universitario*, Santafé de Bogotá (Colombia), Universidad de La Sabana.
- . 1997. *Ética: Hacia una versión moderna de temas clásicos*, Madrid, Unión Editorial, 2ª ed.
- . 1998. *La voluntad y sus actos*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- . 1999. *La persona humana y su crecimiento*, Introducción de Ricardo Yepes, Pamplona, EUNSA, 2ª ed.
- . 2006. *Ayudar a crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*, Pamplona, EUNSA, 1ª ed.
- . 2006. *La esencia humana*. Estudio introductorio y notas de Genara Castillo, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- . 2008. *El hombre en la historia*, Cuadernos del “Anuario filosófico” N° 207. Universidad de Navarra, Pamplona.
- . 2012. *Filosofía y economía*, Edición e introducción de Juan Fernando Sellés, Pamplona, EUNSA, 1ª ed.

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

Secundaria

Alberca, Fernando, 2012. *Provoca tu talento. De Newton a Apple*. Toromítico, España.

Álvarez de Mon, Santiago, 2001. *El mito del líder*, Madrid, Prentice Hall.

———. 2004. *Desde la Adversidad*, Madrid, Prentice Hall.

———. 2010. *Con ganas, ganas*, Barcelona, Plataforma.

———. 2016. *Aprendiendo a perder. Las dos caras de la vida*, Barcelona, Plataforma.

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

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

———. 1999. *Dimensión ética de la educación*, Pamplona, Eunsa.

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

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

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.

Carbonell, Jaume, 2016. *Pedagogías del siglo XXI*, Barcelona, Octaedro.

Cardona, Carlos, 2005. *Ética del quehacer educativo*, Madrid, Rialp.

Collins, Jim, 2021, *Good to Great*, Barcelona, Reverté.

- Contreras, José María y Contreras, Nacho, 2011. *El poder del directivo*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias.
- Datar, Srikant; Garvin, David; Cullen, Patrick, 2010. *Rethinking the MBA*, México, Harvard Business Press, Boston.
- De Torre, José María, 2015. *Filosofía Cristiana*, Madrid, Nuestra Ediciones.
- Drucker, Peter, 1990. *Las nuevas realidades*, Barcelona, Edhasa.
- Duckworth, Angela, 2016. *Grit*, Madrid, Urano.
- Enkvist, Inger, 2006. *Repensar la educación*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias.
- 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.
- Fontrudona, Joan. 1999. *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Madrid, Rialp.
- 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.
- Gordon, Thomas, 1986. *P.E.T. Padres eficaz y técnicamente preparados*, México, Diana, 12ª ed..
- Grimaldo, Adriana, 2017. *Educación Imaginativa una aproximación a Kieran Egan*, Madrid, Morata.

- Heath, Chip., y Heath, Dan, 2016. *Ideas que pegan*, Madrid, LID, 2016
- Hernández Rojas, Gerardo, 2016. *Paradigmas en psicología de la educación*, México, Paidós, 15ª ed.
- 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.
- Knap, Mark, 1991. *La comunicación no verbal – El cuerpo y el entorno*, 1ª edición México, Editorial Paidós Iberoamérica.
- Lakoff, George., 2020. *No pienses en un elefante*, Barcelona, Península
- Levitt, Steven y Dubner, Stephen, 2005. *Freakonomics*, Barcelona, ediciones B.
- Llano, Alejandro y otros. 1992. *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp.
- Llano, Carlos, y otros 1990. *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Prólogo de Miquel Bastons, Madrid, Rialp.
- Llano, Carlos. 1990. *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Pamplona, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra.
- . 1991. *El empresario y su acción*, México, McGraw-Hill.
- . 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.
- . 2005. *Humildad y liderazgo*, México, Ruz, 4ª ed..

- . 2007. *La amistad en la empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, Instituto Panamericano de Alta Administración de Empresa, 1ª ed., 1ª reimp.
- . 2009. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 1ª ed., 8ª reimp.
- . 2015. *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México, Trillas.
- López González, Rafael. 2007. *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Naucalpan (México), Ediciones Ruz, 1ª ed.
- Maxwell, Richard. y Dickman, Robert, 2010. *Convencer a la gente contando historias*, Barcelona, Planeta.
- Medina, John., 2015. *Tu cerebro manda, 12 principios para sobrevivir y prosperar en el trabajo, el hogar y la escuela*, México, Diana, 1ª ed.
- 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.
- Ors, Alvaro D'. 1979. *Ensayos de teoría política*. Colección Jurídica Universidad de Navarra. Facultad de derecho, nº 74. Pamplona, Eunsa.
- Pérez López, Juan Antonio y Polo, Leonardo, 1991. *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*, Madrid, Rialp, 1ª ed.
- Piá Tarazona, Salvador, 1999. "La 'Antropología trascendental' de Leonardo Polo", *Studia Poliana*, 1, 101-115.
- Roca, Elia, 2003. *Cómo mejorar tus habilidades sociales*, Valencia, ACDE ediciones.
- Rojas, Marian, 2020. *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, México, Diana.
- Sellés Dauder, Juan Fernando, 1998. *Hábitos y Virtud. I*, Pamplona, Universidad de Navarra, Servicio de Publicaciones.
- . 1998. *Hábitos y Virtud. II*, Pamplona, Universidad de Navarra, Servicio de Publicaciones.

- . 1999. *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- . 2000. *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- . 2006. *Antropología para inconformes: Una antropología abierta al futuro*, Madrid, Rialp.
- . 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.
- . 2013. *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil: Familia, universidad y empresa*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 1ª ed.
- Sison, Alejo, 2012. *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA.
- Thiel, Peter, 2017. *De cero a uno*, Barcelona, Planeta.
- Valero y Vicente, Antonio, y Lucas Tomás, José Luis, 1991. *Política de empresa: El gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona, EUNSA.
- 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 reimpresión ed. México etc., Fondo de Cultura Económica.