

La responsabilidad social de la empresa según el pensamiento de Leonardo Polo

Corporate Social Responsibility in the Thinking of Leonardo Polo

ANTONIO ARGANDOÑA

IESE Barcelona
AArgandona@iese.edu

RECIBIDO: 6 DE AGOSTO DE 2019
VERSIÓN DEFINITIVA: 22 DE ENERO DE 2020
DOI: 10.15581/013.22.101-118

Resumen: Este trabajo intenta entender lo que Leonardo Polo consideraría que era la Responsabilidad Social de la Empresa. Se trata de una responsabilidad que nace de la persona como actor y se dirige a las personas como destinatarios de su acción. Es una responsabilidad ética, no meramente legal o social; está centrada en la actividad productiva de la empresa y materializada en la función de gobierno de sus directivos, compartida con sus colaboradores. Es una manifestación de la capacidad de crecimiento irrestricto de la persona y se ordena a ese mismo crecimiento, en el que la empresa tiene papel relevante.

Palabras clave: Empresa, Ética, Leonardo Polo, Responsabilidad Social.

Abstract: This paper tries to understand what Leonardo Polo would consider the Corporate Social Responsibility to be. A responsibility that arises from the person as an actor and is addressed to persons as recipients of the action. It is an ethical responsibility, not merely legal or social. It is focused on the productive activity of the company and materialized in the governance function of its managers, shared with their collaborators. It is a manifestation of the unrestricted growth capacity of the person and is ordered to that growth, in which the company has relevant role.

Keywords: Ethics, Firm, Leonardo Polo, Social Responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa se puede definir como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”¹. Hay otras muchas definiciones, todas ellas con contenidos parecidos, aunque no coincidentes, lo cual no nos debe llamar la atención porque, tratándose de una construcción social, la RSE se entenderá de manera diferente a lo largo del tiempo y del espacio, de acuerdo con las circunstancias y la cultura².

En la medida de mis conocimientos, Leonardo Polo no desarrolló un argumento detallado sobre la RSE. En el capítulo 11 de *Filosofía y Economía*³ encontramos una mención expresa pero muy breve:

“A veces se habla de la responsabilidad social de la empresa, es decir, si la empresa sirve para algo, es responsable por ello ante sus destinatarios. En los años 70 se hablaba de que la empresa se justifica por un fin, por los beneficios que proporciona a la sociedad, por lo tanto, la empresa tiene responsabilidad social”.

Estas palabras sugieren que Polo preferiría una definición más amplia que la dada antes, como la que la Comisión Europea adoptó en 2001: “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”⁴.

El objeto de este trabajo es buscar en los trabajos de Polo lo que pudo haber sido su pensamiento sobre la RSE. Este intento corre el riesgo de interpretar mal lo que Polo pensaba, y atribuirle mis interpretaciones. No obstante, la riqueza de su mente es tal que me parece que vale la pena correr ese riesgo si, con ello, podemos reflexionar sobre su concepción de la empresa y de su función en la sociedad. De alguna manera, esta reflexión sobre la RSE en Polo pretende ser como una guía de su pensamiento para orientar a los empresarios y directivos.

¹ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, Comisión Europea, Bruselas, 2011, n. 20.

² Cfr. A. ARGANDOÑA, H. VON WELTZIEN-HOIVIK, “Corporate Social Responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe”, en *Journal of Business Ethics*, 2009/Supplement, 221-234.

³ L. POLO, *Filosofía y Economía*, Eunsa, Pamplona, 2012, 445 (en adelante, *Economía*).

⁴ COMISIÓN EUROPEA, *European Commission, A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Bruselas, 2001.

En lo que sigue trataremos sucesivamente de la idea de responsabilidad de la persona, de lo que es la empresa, de la función de dirigir y del papel de las virtudes en las organizaciones, para acabar con las conclusiones.

2. RESPONSABILIDAD Y PERSONA

Polo atribuye la responsabilidad a las *personas*, como autores de sus actos. Habla también de una responsabilidad de la empresa, pero la dirige inmediatamente a los “agentes empresariales”⁵, que parece identificar con los propietarios, directivos y empleados. “El hombre de acción es responsable de los acontecimientos en cuanto que son ahora consecuencias de su acción transformadora, porque es autor”⁶.

Frecuentemente, Polo entiende la responsabilidad, como la del que “no se conforma, el que no acepta lo inevitable”⁷ porque desea conseguir algo mejor, ya que “intervenir es realizar una acción eficaz, no limitarse a quejarse, ni tampoco a conformarse”⁸. Pero reconoce también que hay una responsabilidad negativa, si los titulares de esa responsabilidad se inhiben de ella, quizás porque “el área de sus intenciones es estrecha y también se reduce en su hacer respecto de ellas”⁹.

La *centralidad de la persona* es una constante en la obra de Polo, también cuando dirige su atención hacia las organizaciones. Como explica Sellés¹⁰, Polo empieza sus razonamientos con un “asunto humano manifestativo, la empresa, por ejemplo”; identifica el problema y las propuestas de solución¹¹; se centra luego en la “dimensión del hombre más intrínseca: la *ética*”, y busca la “fundamentación de la ética en la *antropología* que Polo llama ‘trascenden-

⁵ *Economía*, 450.

⁶ *Economía*, 416.

⁷ *Economía*, 416.

⁸ *Economía*, 416.

⁹ *Economía*, 450.

¹⁰ J. F. SELLÉS, “Introducción”, en L. POLO, *Filosofía y Economía*, *op. cit.*, 34 (en adelante, *Introducción*). Los destacados en los textos que se citan son los que figuran en el original, si no se indica otra cosa.

¹¹ F. MÚGICA, “Introducción”, en L. POLO, *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1996, 13-55, distingue aquí cuatro etapas: problema-oportunidad-disponibilidad-alternativa; y S. C. MARTINO, “Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores. La propuesta de Leonardo Polo”, presentado al *III Simposio de Responsabilidad Social de las Organizaciones*, s.f., 10-11 (en adelante, “Diez temas”), menciona el problema, el diagnóstico, las alternativas y la decisión.

tal', es decir, la que alcanza a saber los rasgos distintivos de la intimidad humana (...) En suma, la solución ante cualquier problema siempre está en la *persona*". Y concluye: "Se precisa, pues, en cualquier disciplina humana tener una visión global del hombre". Esto explica que remita todos los problemas, también los de la RSE, a la persona, a diferencia de otros enfoques, sociológicos, políticos o económicos, frecuentes en la literatura.

"La responsabilidad es una dimensión *ética*"¹². Polo no está considerando aquí las responsabilidades legales o jurídicas¹³; tampoco acepta que las demandas o exigencias de la sociedad (o sea, de la opinión pública, los medios de comunicación, los grupos de interés o los políticos) generen por sí solas una responsabilidad de la empresa, aunque ésta puede asumir esas exigencias por razones de conveniencia, interés o costumbre.

"El hombre es responsable de sus actos en la medida en que es autor, a través de ellos, de transformaciones de procesos, es decir, de futuros nuevos (...) Y ahí aparece la responsabilidad en un doble aspecto: se es responsable de las acciones ejercidas; pero se es responsable también de las que corresponde ejercer y no omitir"¹⁴.

La persona es un ser en desarrollo continuo y con una capacidad de crecimiento irrestricta; por eso "en una empresa es muy importante tener en cuenta la *persona* humana y sus posibilidades de crecimiento"¹⁵. En efecto, la persona consume para satisfacer sus necesidades y produce para obtener unos resultados, pero, sobre todo, aprende, crece, se desarrolla como persona, precisamente cuando da, porque "toda iniciativa humana, en el fondo, es iniciati-

¹² *Economía*, 416. "La ética lleva a asumir responsabilidades", L. POLO, *Quién es el hombre. Un espíritu en el mundo*, Rialp, Madrid, 1991, 122 (en adelante, *Quién es el hombre*).

¹³ Sobre el concepto de RSE y sus variantes, véase A. ARGANDOÑA, "La responsabilidad social de las empresas", en A. DEL VALLE (Ed.), *Problemas de la economía mundial en el siglo XXI*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2008, 85-120; A. ARGANDOÑA, "Ethical foundations of corporate social responsibility", en E. BETTINI, F. MOSCARINI (Eds.), *Responsabilità Sociale d'Impresa e Nuovo Humanesimo*, Sangiorgio Editrice, Genova, 2008, 31-56; A. ARGANDOÑA, "¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?", en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1 (2012), 1-14; A. ARGANDOÑA, "Social Responsibility and ethics in organizational management", en *Medic. Methodology & Education for Clinical Innovation*, 24 (2016), 13-19.

¹⁴ L. POLO, *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Aedos-Unión Editorial, Madrid, 1995, 171-172 (en adelante, *Ética*). "Esa llamada [a la responsabilidad] se concreta de acuerdo con una constelación de circunstancias que marcan una situación. La situación indica las acciones resolutivas e innovantes que el hombre ha de tomar a su cargo" (*Ética*, 172).

¹⁵ *Economía*, 439.

va de dar: no es primaria la iniciativa de recibir”¹⁶. Por eso, las responsabilidades de la empresa son siempre responsabilidades de las personas y ante las personas. “Se trata de poner de relieve el valor de las obras humanas”¹⁷: “el hombre es capaz de un crecimiento irrestricto porque es un ser que no se limita a ejercitar acciones, sino que al ejercitarlas, sus capacidades son reforzadas”¹⁸.

3. LA EMPRESA

“¿Vale la pena ser empresario? Respuesta: es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo: *emprender*”¹⁹. En esta afirmación se contienen al menos tres mensajes.

1. La empresa remite siempre a *la persona del empresario*. Lo que hace ‘diferente’ a la empresa no es la tecnología, el capital o la forma jurídica, sino las personas: los propietarios, directivos, empleados y colaboradores, e incluso los clientes, proveedores y distribuidores, porque todos ellos participan en esa tarea que es emprender. De ahí se deriva la tesis de que la responsabilidad social se aplica a todas las personas en la empresa, empezando por la alta dirección, pero implicando también a los demás directivos, empleados y colaboradores externos, porque todas las personas dejan una huella en la empresa.
2. La persona *no está limitada* por la naturaleza, sino que “sobresale por encima de ella y goza de una libertad radical. Tiene una naturaleza *inventiva*”²⁰. “Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto. Éste es el gran principio”²¹, propone Polo. Hacer, emprender, innovar, es dar lo mejor de uno mismo, es ejercitar la libertad de la persona. “El hombre es un ser innovante, de cuya actuación depende

¹⁶ *Economía*, 337-338. El hacer para recibir se relaciona con lo que J. A. PÉREZ LÓPEZ (*Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993) llama motivación extrínseca; el hacer para desarrollarse uno mismo, con la motivación intrínseca, y el dar, con la motivación trascendente (cfr. L. POLO, “El hombre en la empresa: trabajo y retribución”, en *Miscelánea Poliana*, 2007 [12], 7). Estos tres motivos se aproximan, aunque no coinciden, con los tres niveles del ‘tener’ de Polo, pero guardan un paralelismo con ellos: el nivel de hacer, constructivo; el de la posesión inmanente, que es superior el nivel práctico, y el del hábito o virtud (cfr. L. POLO, “Tener, dar, esperar”, en *Filosofía y Economía*, 232 ss.).

¹⁷ *Economía*, 440.

¹⁸ *Economía*, 459; cfr. *Quién es el hombre*, 110 ss. La empresa forma parte del “sistema de auxilios a la perfectibilidad humana” que es la sociedad: cfr. F. MÚGICA, “Introducción”, *op. cit.*, 27-28.

¹⁹ *Economía*, 411.

²⁰ C. S. MARTINO, “Diez temas”, 8.

²¹ *Ética*, 161.

algo que sin ella no existe de ninguna manera”²². Polo aplica esto a todas las personas que, por su naturaleza, están llamadas a serlo, incluyendo al empresario, que es el que se decide a actuar de esa manera.

3. La verdadera actividad de la empresa no es la *producción*, entendida en el sentido ordinario de reunir unos factores productivos para obtener un bien o servicio que se vende en el mercado, sino la *creación*, la innovación, la novedad.

“El hombre produce mucho más de lo que necesita y produce no sólo en atención a la necesidad’ (RL 14) (...) La producción supone la aparición de la novedad (...) [porque el hombre es] ‘un ser que a través de su propio despliegue operativo logra cosas que antes no existían, ni en él, ni fuera de él’ (RL 14)”²³: “la novedad es una de las características intrínsecas de la condición humana”²⁴.

O sea, lo novedoso que las empresas llevan a cabo cada día no es tan sólo la repetición de unos procesos, sino la misma existencia de esos procesos que, sin ella, no tendrían lugar²⁵.

“Empresa es tarea, actividad que se emprende, actividad iniciada y continuada (...) La empresa no sólo tiene carácter de iniciativa, sino también de descubrimiento de algo a lo que merece la pena dedicarse. Es como un objetivo lejano, que se va redescubriendo en la medida en que se va desarrollando”²⁶.

Al presentar la obra de Polo, Sellés señala que “‘empresario es el que antepone la oferta a la demanda’, el que asume el riesgo de ofrecer lo que incrementa el bien común, no el que se limita a favorecer el consumo pragmático con miras al enriquecimiento fácil”²⁷. El empresario, “si emprende, es porque es persona, porque ve en ello un modo de aportar y no sólo de ganar o de bus-

²² *Seminario*, 38.

²³ M. A. MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, “Economía y producción en el pensamiento de Leonardo Polo”, en J. A. GARCÍA GONZÁLEZ (Coord.), *Comentarios al pensamiento de Leonardo Polo sobre Economía*, Aedos-Bubok, Madrid, 2015, 7. Las citas son de L. POLO, “Lo radical y la libertad”, en *Cuadernos del Anuario Filosófico*, Serie Universitaria, 179, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.

²⁴ *Economía*, 387.

²⁵ Cfr. *Ética*, 174.

²⁶ *Economía*, 438.

²⁷ *Introducción*, 27.

car beneficios”²⁸. El concepto de responsabilidad se apoya en esa capacidad creativa de la persona humana: la misma existencia de la empresa es una muestra de su responsabilidad social.

Esto supone que la RSE radica en la misma acción productiva, que es innovadora y creativa: no es un añadido, como la filantropía, el voluntariado o la acción social. El empresario ejerce su responsabilidad en el mismo momento en que crea su empresa para ‘interferir’ en un proceso que, sin él, sería distinto –la ausencia de ese proceso sería un déficit de capacidad innovadora y de desarrollo de la persona–. Y también ejerce su responsabilidad cuando cada día vuelve a actuar para cambiar esa realidad que, sin él, sería diferente –y lo mismo puede decirse de las demás personas que, con su actividad, intervienen en esos procesos–²⁹. La RSE no es un añadido, sino que fluye de la misma decisión de crear una empresa y de continuar su evolución³⁰.

Una característica de la empresa es su *dimensión temporal*. En un ensayo titulado “Las organizaciones primarias y la empresa”³¹, Polo señala que en las organizaciones primarias domina la instalación en un lugar. La empresa tiene, por supuesto, una *dimensión espacial*, pero en ella debe predominar la organización del tiempo, la dimensión temporal, porque el ser humano está llamado al crecimiento irrestricto, de modo que debe estar en condiciones de avanzar, de crecer, de desarrollarse siempre. Y si la empresa está orientada a la persona, debe facilitar y, en lo posible, impulsar ese desarrollo, que tiene lugar en el tiempo.

Es interesante observar cómo el Papa Francisco desarrolla este tema en la Exhortación Apostólica *Evangelii gaudium*:

“Hay una tensión bipolar entre la plenitud y el límite. La plenitud provoca la voluntad de poseerlo todo, y el límite es la pared que se nos pone delante. El ‘tiempo’, ampliamente considerado, hace referencia a la plenitud como expresión del horizonte que se nos abre [los deseos, potencialmente ilimitados, que brotan de la tendencia a la plenitud], y el momento es expresión del límite que se vive en un espacio acotado. Los ciudadanos viven en tensión entre la coyuntura del momento y la luz del

²⁸ L. POLO, “El hombre en la empresa: trabajo y retribución”, *op. cit.*, 7.

²⁹ “Advertir que la persona humana es libertad significa que el hombre no es radicalmente necesitante, sino *efusivo*, desbordante, fuerza creadora inagotable” (*Introducción*, 19).

³⁰ “La empresa tiene que cargar con una gran tarea: los agentes empresariales deben saber responsables y ampliar su radio de intereses a más asuntos de los que hoy se suele estimar que son de su competencia” (*Economía*, 450).

³¹ *Economía*, cap. 1.

tiempo, del horizonte mayor, de la utopía que nos abre al futuro como causa final que atrae”³².

Y continúa: “De aquí surge un primer principio para avanzar en la construcción de un pueblo: el tiempo es superior al espacio”³³. O sea, la plenitud debe imponerse a la limitación.

“Este principio [la superioridad del tiempo, de la plenitud] permite trabajar a largo plazo, sin obsesionarse por resultados inmediatos. Ayuda a soportar con paciencia situaciones difíciles y adversas, o los cambios de planes que impone el dinamismo de la realidad. Es una invitación a asumir la tensión entre plenitud y límite, otorgando prioridad al tiempo (...) Darle prioridad al espacio lleva a enloquecerse para tener todo resuelto en el presente, para intentar tomar posesión de todos los espacios de poder y autoafirmación (...) Darle prioridad al tiempo es ocuparse de *iniciar procesos más que de poseer espacios*. El tiempo rige los espacios, los ilumina y los transforma en eslabones de una cadena en constante crecimiento, sin caminos de retorno. Se trata de privilegiar las acciones que generan dinamos nuevos en la sociedad e involucran a otras personas y grupos que las desarrollarán, hasta que fructifiquen en importantes acontecimientos históricos”³⁴.

Estas frases del Papa Francisco iluminan el concepto de RSE en el mismo sentido que las de Polo citadas antes. Pero esto tiene también otras implicaciones, de las que aquí mencionaré sólo dos: la empresa *no es un juego de suma cero*, y la empresa organiza la división del trabajo.

“Según Polo, Marx entiende la historia de la humanidad como un juego de ‘suma cero’: para que unos ganen (explotadores), otros tienen que perder (oprimidos)”³⁵. Polo se está refiriendo no sólo a la empresa, sino a toda la sociedad: “Admitimos que el hombre es un ser perfectible; la ética nos hace ver que el perfeccionamiento humano es irrestricto. De acuerdo con ello, el juego social es un juego en el que todos juegan y todos ganan”³⁶. Pero esto se apli-

³² FRANCISCO, Exhortación Apostólica *Evangelii gaudium*, 24 de noviembre de 2013, n. 222 (en adelante, *Evangelii gaudium*).

³³ *Evangelii gaudium*, n. 222.

³⁴ *Evangelii gaudium*, n. 223.

³⁵ J. F. SELLES, *Introducción*, 25. Polo desarrolla estas ideas en “La empresa frente al socialismo y al liberalismo”, *Economía*, cap. 5.

³⁶ *Quién es el hombre*, 143.

ca de modo destacado a las instituciones en las que la persona participa voluntariamente, como la empresa, porque “un ser humano pertenece a un grupo social si y en tanto que ese grupo social se beneficia de él, y al revés. Y esto distributiva y holísticamente: todos los que juegan ganan, y jugar es bueno para todos”³⁷. Y esto tiene lugar mediante la cooperación, porque “nuestra capacidad de cooperación es inagotable”³⁸.

La tarea principal del empresario o directivo es organizar o gestionar la *división del trabajo*³⁹. Todos los seres humanos somos diferentes, de modo que el reparto de las tareas es necesario para el mismo desarrollo de las personas: “el hombre se proyecta socialmente en funciones distintas (...) no cabe sociedad sin división del trabajo”⁴⁰, “la división del trabajo es exigida por la humanidad en su origen y en su progreso histórico”⁴¹. Al presentar a la empresa como organizadora del trabajo en la sociedad, hemos entrado en su dimensión organizacional. Polo diferencia el papel de la empresa de la función del mercado: “si no hay mercado, no hay empresa; sin embargo, la empresa no es el mercado. La empresa como estructura *ad intra* no es mercantil (...) es una *organización de hombres* (...) no obedece a las leyes económicas, es decir, a las leyes del mercado”⁴².

De ahí se derivan otros aspectos que ocupan un lugar importante en el pensamiento de Polo sobre la empresa, y que repercuten en su concepción de la RSE: el “respeto a la libertad práctica de los componentes, lo cual lleva a delegar responsabilidades”⁴³; el deber de la “formación continua de los integrantes”,

³⁷ *Quién es el hombre*, 143.

³⁸ *Quién es el hombre*, 144-145.

³⁹ Cfr. *Economía*, 440.

⁴⁰ *Economía*, 319.

⁴¹ J. F. SELLÉS, *Introducción*, 26. Polo señala que, aunque los países subdesarrollados cuentan con recursos para remediar sus problemas, “no los usan, y eso quiere decir que en ellos la división del trabajo es muy defectuosa” (*Economía*, 379); esos países tienen un déficit de iniciativa empresarial, porque la división del trabajo “implica organización: hay unos individuos que piensan, otros que deciden, otros que imaginan y otros que trabajan (...) la división del trabajo comporta la organización del trabajo” (*Economía*, 381).

⁴² *Economía*, 304-305. Esto coincide con una idea de san Juan Pablo II: “La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como *comunidad de hombres* que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera” (SAN JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 1 de mayo de 1991, n. 35).

⁴³ J. F. SELLÉS, *Introducción*, 28. “La empresa necesita ser elástica precisamente porque es una organización libre, que depende de otras libertades (...) El mercado es el ámbito de libertades en que la empresa trabaja” (*Economía*, 439). Sobre la libertad, cfr. L. POLO, *Persona y libertad*, Eunsa, Pamplona, 2007, 37 ss.; *Economía*, 105 ss.

que es “la inversión menos costosa y la más rentable”⁴⁴; la obligación de emplear a la persona “para lo que sirve, según se haya formado y de acuerdo con su sentido personal propio”⁴⁵; la empresa es “tarea que me compromete íntimamente”⁴⁶; “si el futuro es tarea para mí, y no advendrá al margen de mí, he de preguntarme con qué recursos cuento para acometer esa tarea”⁴⁷; “pero también es evidente que no puedo contar con todos” los recursos, lo que “implica riesgo (...) porque sin riesgo no cabe novedad”⁴⁸; “solamente el que se adelanta asumiendo el riesgo, tiene capacidad de convocatoria (...) El único proyecto atractivo es el que convoca. Convocar es tanto como declarar que uno solo no puede, o que el triunfo aislado no es lo que le importa (...) el que convoca confiesa que no excluye el fracaso y que espera de los demás. Su mérito está en adelantarse”⁴⁹.

4. DIRIGIR

Como ya dijimos, Polo afirma que el que dirige una empresa interviene en un proceso para cambiar la realidad, porque “no se conforma”⁵⁰ con lo que resultaría sin esa intervención. Señala los elementos de esa acción:

- 1) El *fin*, que es “lo que da sentido a la acción”⁵¹: “el hombre actúa para conseguir algo, busca resultados (...) lo que en la ciencia del ‘management’ se llaman objetivos”⁵².
- 2) El *motivo*, “el impulso que la pone en marcha, que la desencadena”⁵³.
- 3) “La *eficacia transformante*, la influencia en el proceso” que establece “la relación consistente entre las motivaciones y las finalidades”⁵⁴.
- 4) “El *conocimiento*. El hombre actúa en tanto que sabe (...) El conocimiento es el factor nuclear de la acción, porque es la dimensión intertemporal”⁵⁵.

⁴⁴ J. F. SELLÉS, *Introducción*, 28.

⁴⁵ J. F. SELLÉS, *Introducción*, 31.

⁴⁶ *Economía*, 255.

⁴⁷ *Economía*, 255.

⁴⁸ *Economía*, 255.

⁴⁹ *Economía*, 257.

⁵⁰ *Economía*, 416.

⁵¹ *Economía*, 417.

⁵² *Economía*, 417.

⁵³ *Economía*, 417. “Intención y consecuencia, motivo y fin están en relación; si se desconectan se rompe la estructura de la acción y el hombre fracasa” (*Economía*, 417).

⁵⁴ *Economía*, 418.

⁵⁵ *Economía*, 418; cfr. J. F. SELLÉS, *Introducción*, 32.

A su vez, Polo distingue dos tipos de acción en la empresa: la *producción* y el *gobierno*⁵⁶, que es “un hacer no directo, sino directivo, es decir, nos es transformativo de lo temporal, sino formativo de los agentes”⁵⁷. “El hombre de gobierno ha de atender a las motivaciones y a los fines con el afán de transformarlos (...) Es más importante el gobierno que la producción, porque mejora los motivos y los fines”⁵⁸. Dirigir es, pues, la función de gobierno de una organización humana, desde la familia hasta la sociedad política, incluida la empresa.

Elemento fundamental en dicha función es el *mando*⁵⁹. Mandar, para Polo, tiene dos dimensiones: 1) emitir una orden, y 2) establecer un orden⁶⁰. Polo repite a menudo que mandar y obedecer no son dos alternativas, sino dos pasos de la misma acción⁶¹: el que tiene la facultad de mandar estudia el caso y toma una decisión, que se convierte en una orden, que se da a la persona que debe obedecer. Pero “mandar sólo es interesante cuando se manda a hombres libres”⁶², de modo que el que recibe la orden reaccionará como persona libre, teniendo en cuenta sus capacidades y las circunstancias del caso⁶³. Su respuesta al mandato será, pues, activa: si la orden es una transmisión de información, el que la recibe transmite, a su vez, nueva información al que la da, de modo que “el que emite una orden tiene que saberla corregir (...) Sólo obedece el que sabe mandar, y sólo sabe mandar el que sabe obedecer, porque mandar significa corregir, y la corrección de la orden es imprescindible”⁶⁴.

Según Polo, esto tiene varias implicaciones.

1. El acto de mandar no es individual, sino *compartido*, en primer lugar por los que colaboran en las fases de estudio, análisis, elaboración de las alternativas y decisión, y en segundo lugar, por los que reciben la orden, como acabamos de señalar: “nunca se manda en solitario”⁶⁵.

⁵⁶ Cfr. *Economía*, 419-420.

⁵⁷ *Economía*, 420.

⁵⁸ *Economía*, 420.

⁵⁹ Cfr. *Economía*, cap. 9; también cap. 5.

⁶⁰ *Economía*, 399.

⁶¹ Cfr. L. POLO y C. LLANO, *Antropología de la acción directiva*, Aedos-Unión Editorial, Madrid, 1997, 131.

⁶² *Economía*, 401; cfr. también 368.

⁶³ “Siempre hay una diferencia, primero, entre el contenido de la orden tal como es pensada de antemano y logrado comunicar por parte del que emite una orden, y segundo, entre el modo como esa orden es emitida y cómo es aceptada y ejecutada” (*Economía*, 403).

⁶⁴ *Economía*, 405.

⁶⁵ *Economía*, 404. Polo establece un “principio fundamental: que el empresario no esté nunca solo en la cúspide de la organización piramidal; que no quiera ser el jefe supremo, sino que cree un

2. Para que la orden sea efectiva, es necesario *formar* a los que la tienen que poner en práctica, de modo que se consiga “que los hombres manden y obedezcan alternativamente”⁶⁶. Esto se debe a la importancia del conocimiento, como se ha señalado anteriormente: “lo que el ‘equipo directivo’ debe pensar es en cómo formarse y en cómo formar a sus trabajadores”⁶⁷. Pero “no sólo hay que formar el *conocimiento* de los trabajadores, sino también educar su *voluntad* (virtudes), y fomentar su *motivación*”⁶⁸.
3. Actuando de esta manera, cada decisión y cada orden “sirve de punto de partida para posibilidades ulteriores”⁶⁹, en una mejora continua, correlativa a la capacidad irrestricta de desarrollo de la persona.
4. Esto exige introducir desde el principio la ética en todo ese proceso de toma y ejecución de decisiones, porque: “la norma moral es una orden cuyo contenido informativo cabe resumir del modo siguiente: tienes que hacer el bien; no debes subordinar la verdad a la utilidad, porque eres capaz de ambas, pero si aceptas esa subordinación te haces incapaz de realizar el bien”⁷⁰.
5. Actuando de este modo “el fin del actuar social del hombre es la mejora de las propias decisiones atendiendo a la diferencia entre lo previsto y el resultado”⁷¹.
6. “Como los resultados requieren el ejercicio de la libertad de otros, la mejora de las decisiones debe ser común”⁷².

El segundo aspecto del mando “es que ordenar significa *establecer un orden*, coordinar, armonizar varios elementos. Esto es seguramente el aspecto

ámbito de compatibilidad en la cumbre” (*Economía*, 432). Esto es lo que Polo llama *gobierno colegial*: “el líder es un sistema; es el liderazgo. El líder nunca es una persona” (*Economía*, 432; cfr. 393, y *Quién es el hombre*, 128). Esto tiene como consecuencia la necesidad de delegar, de fomentar la colaboración, de mejorar el nivel de los colaboradores, de formarlos y de dialogar (cfr. C. S. MARTINO, “Diez temas”, 9), así como que “los directivos tienen que buscar sus propios sucesores” (*Economía*, 408).

⁶⁶ *Economía*, 371.

⁶⁷ C. S. MARTINO, “Diez temas”, 10.

⁶⁸ Cfr. C. S. MARTINO, “Diez temas”, 11; *Economía*, 420. Polo hace notar que, en una sociedad del conocimiento, los intercambios de ideas priman sobre los de cosas, y en ella “lo básico no es el mercado, sino la empresa” (*Economía*, 389), porque en la empresa es donde se generan esos conocimientos.

⁶⁹ *Economía*, 372.

⁷⁰ *Economía*, 373.

⁷¹ *Economía*, 373.

⁷² *Economía*, 373; cfr. también 403-408; J. F. SELLÉS, *Introducción*, 31.

más profundo, en definitiva, el fin que se consigue cuando se manda o el primer objetivo que se tiene que proponer el que manda”⁷³. La clave, según Polo, está en la unidad, en la consistencia:

“o el empresario sabe realizar una síntesis unitaria o fracasa como tal. Para trabajar en equipo hay que compartir la información, saber colaborar y fiarse de los demás. Es decir, es necesario establecer un sistema de cooperación para que la empresa funcione”⁷⁴.

“La acción de gobierno no consiste en imprimir la propia impronta en los demás, sino en activar sus energías, y esto es profundamente ético”⁷⁵.

5. LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA

Si la responsabilidad es ética, la *ética* debe estar presente en todas las decisiones y acciones en la empresa⁷⁶. La ética en la empresa tiene que ver con “el cumplimiento de la misión (...) Primero, *ser*, luego *hacer* y al final, *tener*; eso es el orden de la ética”⁷⁷. Polo dedica muchas páginas de sus publicaciones a explicar qué es la ética. No es un conjunto de reglas, sino una dimensión de la persona: “la ética implica un salto, un mejoramiento de sí mismo”⁷⁸. “La ética es la ciencia que considera al hombre como sistema libre. Si el hombre no fuera un sistema libre, sino un mero sistema abierto –incapaz de empeorar–, la ética no haría ninguna falta”⁷⁹.

“La ética completa ha de ser una ética de *bienes*, de *normas* y de *virtudes*”⁸⁰ “en reforzamiento mutuo”⁸¹, que pasa por la adquisición y desarrollo de virtu-

⁷³ *Economía*, 399.

⁷⁴ “El hombre en la empresa: trabajo y retribución”, 14. Pero “por sí solo el intercambio no asegura la cooperación social en un grado suficiente” (*Economía*, 343). Es decir, la cooperación va más allá de lo que el mercado puede conseguir.

⁷⁵ *Ética*, 192.

⁷⁶ Pero “la ética no garantiza el éxito” (*Quién es el hombre*, 103), y “no se trata de renunciar en absoluto al triunfo, sino de evitar erigirlo en criterio al que el juicio ético se subordine” (*ibidem*, 103), porque “la ética depende de la libertad” (*ibidem*, 104).

⁷⁷ *Economía*, 467.

⁷⁸ L. POLO, *Lecciones de ética*, Eunsa, Pamplona, 2013, 113 (en adelante, *Lecciones*).

⁷⁹ *Ética*, 109. Polo sigue aquí a J. A. PÉREZ LÓPEZ (*Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp, Madrid, 1991), que distingue entre sistemas cerrados “que tienen sólo una situación de equilibrio”; abiertos, “que son capaces de aprender y, por tanto, tienen más de una situación de equilibrio, pues su aprendizaje tiene un sentido ascendente”, y libres, “aquellos que son susceptibles de aprendizaje positivo y negativo”, como es el caso de los seres humanos (*Ética*, 108).

⁸⁰ *Ética*, 112; cfr. *Economía*, 452.

⁸¹ *Ética*, 126.

des, porque “sin ellas los bienes que busca la empresa son triviales (hedonismo) y, asimismo, la normatividad en las acciones humanas deviene meramente jurídico-positiva”⁸². “A la cuestión de cómo afecta la ética a la empresa, Polo contesta personalizándola en el empresario”⁸³, porque “un empresario que no tenga talante ético, que no tenga al menos ‘in nuce’ estas virtudes que se llaman cardinales, no sirve para empresario”⁸⁴.

Polo habla extensamente de las virtudes cardinales en la empresa: la *prudencia*, “la virtud de los gobernantes”, que “es la capacidad de control, el punto de arranque de las demás virtudes”⁸⁵; la *justicia*, especialmente la distributiva que “es propia del líder: establecer el rango de acuerdo con la capacidad de cada uno”⁸⁶; la *fortaleza*, “que acomete tareas a mediano y largo plazo, no a corto (...) porque una tarea larga, sostenida, constante, fiel, resulta ardua”⁸⁷; y la *templanza*, que “es el control de los deseos (...) Por eso gobernar quiere decir controlar”⁸⁸. Polo da también importancia a la *veracidad*⁸⁹, que es clave para la creación de confianza en la empresa, sin la cual “hay regresión social”⁹⁰; a la *serenidad*⁹¹ y a otras muchas virtudes.

CONCLUSIONES

La visión de Polo sobre la empresa y su Responsabilidad Social es muy positiva: aun reconociendo las muchas posibilidades de que haga daño,

“Polo se centra en la esperanza, describiendo sus ingredientes, el conocimiento de los cuales viene como anillo al dedo para empresarios: el optimismo, el futuro, el riesgo, la ayuda convocante, el destinatario, la tarea como encargo divino”⁹².

La empresa es una institución que apuesta por un juego de suma positiva, no sólo por el excedente económico que genera con su actividad, sino por

⁸² J. F. SELLÉS, *Introducción*, 33.

⁸³ J. F. SELLÉS, *Introducción*, 33.

⁸⁴ *Economía*, 457; cfr. también cap. 12.

⁸⁵ *Economía*, 429; cfr. *Lecciones*, 167 ss.

⁸⁶ *Economía*, 433-434.

⁸⁷ *Economía*, 421.

⁸⁸ *Economía*, 426; cfr. *Lecciones*, 179 ss.

⁸⁹ Cfr. *Economía*, 456, 463 ss.; L. POLO y C. LLANO, *Antropología de la acción directiva*, op. cit., 67 ss.

⁹⁰ *Economía*, 442.

⁹¹ Cfr. *Economía*, 423.

⁹² J. F. SELLÉS, *Introducción*, 24.

el efecto que tiene en las capacidades de la persona para crecer, para desarrollarse, para ir a más.

Cuando en “Hacia un mundo más humano”⁹³ Polo pasa revista a los problemas de distintos países, desarrollados, en vías de desarrollo y en los países del Este, señala cómo la empresa puede contribuir a corregir esos males⁹⁴, porque

“es propio del empresario aceptar retos (...); la empresa es un sistema abierto a la alternativa de empeorar o mejorar. Que ese mejorar sea aumentar la riqueza o la calidad de vida, es, a mi modo de ver, cuestión de especificación. Pero (...) afrontar retos, tratar de resolverlos, es propio del hombre como ser libre, como ser que se da cuenta de que no existe en el mejor de los mundos posibles, y trata de aportar algo positivo”⁹⁵.

Polo enuncia tres ‘teoremas’ sobre esa responsabilidad:

1. “Una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, persiguiendo los cuales, la institución crece y es el agente de un cambio”⁹⁶. Este teorema tiene un corolario: “no caer en la rutina”, que aparece cuando “se funciona a corto plazo”⁹⁷ porque no hay grandes objetivos. Para ello, “hay que encontrar el modo de organización de las instituciones que sirva de cauce para la iniciativa de sus miembros”⁹⁸.
2. “Mandar y obedecer son correlativos”, porque “hay que evitar el mando rígido”⁹⁹ y promover la cooperación.
3. “Cuanta mayor cantidad de información se crea y se comunica en la institución, mayor es su fecundidad”, porque “la gente que no está

⁹³ *Economía*, cap. 7.

⁹⁴ Polo identifica tres agentes de cambio en la sociedad: la familia, la empresa y la Universidad, y señala que esa tarea corresponde a todas ellas, intensificando sus relaciones, frente a la posición de los que sostienen que la responsabilidad es sólo de los entes públicos (cfr. *Economía*, 390).

⁹⁵ *Economía*, 378.

⁹⁶ *Economía*, 392. La frase acaba añadiendo “porque también es capaz de transformar fines en medios”, lo que enlaza con otro teorema enunciado por Polo unas páginas antes: “conviene convertir en medios el máximo número posible de fines; porque de esta manera nos abrimos a fines más altos, y aumentamos la capacidad de fines. Pero esto sólo se logra en un régimen de confianza recíproca” (*ibidem*, 384). Y unas líneas después, recomienda a los hombres de empresa “evitar las actitudes defensivas” (*ibidem*, 385).

⁹⁷ *Economía*, 393.

⁹⁸ *Economía*, 393.

⁹⁹ *Economía*, 394.

bien informada funciona por su cuenta, y entonces ni obedece ni manda (...) En rigor, no hay tarea común sin comunicación”¹⁰⁰. Este teorema tiene también su corolario: hay que huir de “la interpretación neurótica del poder (...) aquella situación anímica del que detenta poder y cree que no tiene bastante porque las otras parcelas del poder, las de los otros, son amenazas o vacíos de la suya”¹⁰¹.

Polo concibe la Responsabilidad Social de las Empresas como algo amplio, dirigido a la persona y a su crecimiento moral y social; una responsabilidad que se atribuye a todas las personas en la organización, pero en especial a las que desempeñan las tareas de gobierno; una responsabilidad de contenido ético, basada en la acción, porque es transformadora de las personas, de la organización y de la sociedad, en la que las personas ocupan el lugar central¹⁰²; una responsabilidad que se origina en el núcleo principal del negocio, la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de otros: no es, por tanto, filantropía, acción social o voluntariado, aunque puede incluirlas...

Por eso, la empresa se justifica por su misma existencia como comunidad de personas que persiguen unos objetivos comunes, aunque por motivos muy distintos, objetivos que se orientan, hacia afuera, hacia la satisfacción de ciertas necesidades en el mercado, y hacia adentro, en la atención a las necesidades de las personas que las forman, teniendo en cuenta que están dotadas de una dignidad única y están llamadas a un crecimiento irrestricto. O sea: la responsabilidad del empresario es crear su empresa para intervenir en los procesos de producción de una manera nueva; mantenerla en forma a través de los avatares de la coyuntura, y atraer, motivar y formar a las personas para conseguir el propósito de la empresa y sus fines personales. Probablemente Polo estaría de acuerdo en que una empresa bien dirigida es una empresa responsable, y una empresa responsable está bien dirigida, a pesar de sus eventuales fallos y errores.

¹⁰⁰ *Economía*, 394.

¹⁰¹ *Economía*, 394; cfr. 384.

¹⁰² En “La ética y las virtudes del empresario” (*Economía*, cap. 12), Polo “da a entender que nuestra sociedad es de crisis, cuya salida depende de que la empresa guarde unas convicciones básicas y divida bien en trabajo” (J. F. SELLES, *Introducción*, 33).

BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, A., “Social Responsibility and ethics in organizational management”, en *Medic. Methodology & Education for Clinical Innovation*, 24 (2016), 13-19.
- ARGANDOÑA, A., “¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?”, en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1 (2012), 1-14.
- ARGANDOÑA, A., “La responsabilidad social de las empresas”, en A. DEL VALLE (Ed.), *Problemas de la economía mundial en el siglo XXI*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2008, 85-120.
- ARGANDOÑA, A., “Ethical foundations of corporate social responsibility”, en E. BETTINI, F. MOSCARINI (Eds.), *Responsabilità Sociale d’Impresa e Nuovo Humanesimo*, Sangiorgio Editrice, Genova, 2008, 31-56.
- ARGANDOÑA, A., VON WELTZIEN-HOIVIK, “Corporate Social Responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe”, en *Journal of Business Ethics*, 2009/Supplement, 221-234.
- COMISIÓN EUROPEA, *European Commission, A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Bruselas, 2001.
- COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, Comisión Europea, Bruselas, 2011, n. 20.
- FRANCISCO, Exhortación Apostólica *Evangelii gaudium*, 24 de noviembre de 2013.
- JUAN PABLO II, SAN, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 1 de mayo de 1991.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A., “Economía y producción en el pensamiento de Leonardo Polo”, en J. A. GARCÍA GONZÁLEZ (Coord.), *Comentarios al pensamiento de Leonardo Polo sobre Economía*, Aedos-Bubok, Madrid, 2015, 7-21.
- MARTINO, S. C., “Diez temas centrales para la formación de empresarios éticos, innovadores y emprendedores. La propuesta de Leonardo Polo”, conferencia presentada en el *III Simposio de Responsabilidad Social de las Organizaciones*, 2014. http://www.leonardopolo.net/docs/DIEZ_Temas.pdf.
- MÚGICA, F., “Introducción”, en L. POLO, *Sobre la existencia cristiana*, Eunsa, Pamplona, 1996, 13-55.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp, Madrid, 1991.

- PÉREZ LÓPEZ, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.
- POLO, L., *Quién es el hombre. Un espíritu en el mundo*, Rialp, Madrid, 1991.
- POLO, L., *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Aedos-Unión Editorial, Madrid, 1995.
- POLO, L., “Lo radical y la libertad”, en *Cuadernos del Anuario Filosófico*, Serie Universitaria, 179, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2005.
- POLO, L., “El hombre en la empresa: trabajo y retribución”, en *Miscelánea Poliana*, 2007 (12), 3-6.
- POLO, L., *Persona y libertad*, Eunsa, Pamplona, 2007.
- POLO, L., *Filosofía y Economía*, Eunsa, Pamplona, 2012.
- POLO, L., *Lecciones de ética*, Eunsa, Pamplona, 2013.
- POLO, L., LLANO, C., *Antropología de la acción directiva*, Aedos-Unión Editorial, Madrid, 1997.
- SELLÉS, J. F., “Introducción”, en L. POLO, *Filosofía y Economía*, Eunsa, Pamplona, 2012.