

# La relevancia moral de la estructuración del tiempo humano en la empresa

*The Moral Relevance of the Structuring of Human Time in Organizations*

**JUAN ANDRÉS MERCADO**

Pontificia Università della Santa Croce  
ORCID: 0000-0001-7016-9045  
mercado@pusc.it

RECIBIDO: 27 DE AGOSTO DE 2021  
VERSIÓN DEFINITIVA: 31 DE ENERO DE 2022  
DOI: 10.15581/013.24.103-132

**Resumen:** Leonardo Polo impartió numerosos cursos y seminarios a gente de empresa a lo largo de su carrera académica, ilustrando las manifestaciones prácticas de su propuesta antropológica. Entre las nociones fundamentales que desarrolla están la relación entre el modo humano de proyectarse en el futuro, la esperanza y la apertura de la persona. En diferentes ocasiones alude a sus ideas sobre la razón práctica, la invención de instrumentos y la innovación, siempre vinculadas a la noción de pensamiento sistémico. Polo entiende las organizaciones como escenarios de crecimiento personal, con una concepción del liderazgo que evita las derivas narcisistas y conecta con las virtudes clásicas de la fortaleza y la templanza. Su concepción de la motivación está asociada a la verdad, la confianza y al mejoramiento continuo de la comunicación.

**Palabras clave:** Organización, Florecimiento humano, Crecimiento, Futurización, Virtudes, Liderazgo, Razón práctica.

**Abstract:** Leonardo Polo delivered numerous courses and seminars to business people throughout his academic career, explaining practical outcomes of his anthropological proposal. Among the fundamental notions he develops are the relationship between the consideration of the future, hope and the openness of the human person. Projections of his ideas on practical reason, the invention of instruments and innovation, always linked to his idea of systemic thinking, emerge at different times. His ideas about organisations as an arena for personal growth include an understanding of leadership that avoids personalism and connects with the classical virtues of fortitude and temperance. His framing of motivation is associated with truth, trust and quality communication.

**Keywords:** Organization, Human Flourishing, Growth, Future-Oriented, Virtues, Leadership, Practical Reason.

“Una empresa no es sólo una cuenta de resultados; no es lo que queda reflejado en un valor al final de año [...] ¿Vale la pena ser empresario? Respuesta: es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo: *emprender*”.

*Filosofía y economía*, 397

## 1. INTRODUCCIÓN. POLO Y SUS ESCRITOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Leonardo Polo estuvo en diálogo permanente con el ámbito de las empresas por distintos motivos. Uno de ellos fue su colaboración en la puesta en marcha del Instituto Empresa y humanismo, de la Universidad de Navarra<sup>1</sup>, y el lanzamiento de un programa de alta formación que combinara armónicamente la filosofía y la dirección de empresas<sup>2</sup>. En relación con esa iniciativa participó en actividades académicas y de divulgación, sobre todo en los años Ochenta y Noventa del siglo XX, y expresó sus ideas sobre las organizaciones humanas y la doctrina social de la Iglesia católica. Además, durante sus viajes por Hispanoamérica, que solían ocuparle una buena parte del verano en esos años, expuso sus ideas ante públicos no especializados. Una parte significativa de esas intervenciones estaba dirigida a directivos de empresas de distintos tipos. Las transcripciones de esos cursos y seminarios es una de las fuentes principales de este trabajo<sup>3</sup>.

Un texto singular es *Antropología de la acción directiva*, escrito en colaboración con Carlos Llano. Aunque está en relación con los programas de formación que Polo impartía en las sesiones descritas anteriormente, esta cooperación con Llano desembocó en un escrito más largo y sistemático<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Cfr. M<sup>a</sup> J. FRANQUET, “Trayectoria intelectual de Leonardo Polo”, en *Anuario Filosófico*, 29/2 (1996), 303-322. También [www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos/historia](http://www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos/historia) (cons. 27.01.2021). Véase también M. ALCÁZAR, “Introducción a la teoría general de sistemas de Juan Antonio Pérez López”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 71-73.

<sup>2</sup> *Filosofía y economía*, en *Obras Completas de Leonardo Polo*, Serie A, vol. XXV, Eunsa, Pamplona, 2019, 397-399 (“5. Escuelas de negocios y escuelas de gobierno”), y otro breve comentario sobre su colaboración permanente en un programa de alta dirección, en la misma obra, 257. De ahora en adelante abreviaré el modo de citar las *Obras Completas* de Polo de la siguiente manera: “OC-A, [+número de volumen], [+número de página]”. Para *Filosofía y economía* usaré la abreviatura “*Fil. y econ.*”; para *Antropología de la acción directiva*, “*Acción directiva*”, y para *Ética, hacia una visión moderna de los temas clásicos*, “*Ética*”. Después de la primera referencia usaré únicamente el nombre abreviado de las distintas obras.

<sup>3</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 14-19. En esas páginas, M<sup>a</sup> Idoya Zorroza describe con detalle el origen de casi todos los textos del volumen.

<sup>4</sup> *Antropología de la acción directiva*, OC-A, XVIII, Eunsa, Pamplona, 2019, 311-482.

Otras fuentes importantes en las que también presenta sus ideas de modo relativamente sencillo son *Quién es el hombre*<sup>5</sup> y *Ética. Hacia una visión de los temas clásicos*<sup>6</sup>. Ahí se encuentran elementos metodológicos que quedan implícitos en la mayoría de las otras fuentes mencionadas, como las bases de la libertad o la explicación de la aproximación sistémica a las distintas cuestiones, especialmente las que se refieren a la actividad humana. Las largas consideraciones sobre el tiempo, la corporalidad humana, la posesión, los hábitos y el crecimiento, encuentran en estos escritos manifestaciones al alcance de un público relativamente amplio.

Polo explica el sentido de las organizaciones humanas a partir de la libertad. Por su índole social, la persona humana se desarrolla en comunicación con los demás, y su crecimiento es siempre en compañía de otros. La coordinación que requieren los distintos tipos de asociación pone en juego las facultades cognoscitivas y las tendenciales. Su comprensión de la libertad como apertura y donación encuentra expresiones particulares en el entorno empresarial, donde algunos principios éticos, como la *sindéresis* y la responsabilidad tienen un vasto campo de desarrollo. La configuración de la vida humana en las organizaciones modernas adquiere dimensiones especiales en las cuales es preciso armonizar la producción de objetos, la adaptación de sistemas, la generación de soluciones formativas, con la exigencia de ayudar a crecer a todos los participantes.

Puede decirse que gracias a su colaboración con gente de empresa y de ambientes educativos, Polo vehiculó nociones de fondo de su propuesta antropológica, y dio una proyección concreta a nociones sugerentes e iluminadoras como la de la persona humana en cuanto *perfeccionadora perfectible, solucionadora de problemas*, y a su original fórmula para entender el tiempo humano como *no desfuturización del futuro*.

La tarea de comparar el pensamiento de Polo con escritos relevantes sobre las organizaciones en general, y de la dirección en particular, queda fuera de las posibilidades de este trabajo. Me limitaré a hacer referencias marginales a algunos escritos en los que considero que hay puntos de contacto significativos con el pensamiento del filósofo español.

<sup>5</sup> *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, OC-A, X, Eunsa, Pamplona, 2016, 23-213.

<sup>6</sup> *Ética. Hacia una visión de los temas clásicos*, OC-A, XI, Eunsa, Pamplona, 2018, 141-313.

## 2. AMBICIÓN, ESPERANZA Y TIEMPO

El párrafo “Esperanza y futuro”, del capítulo V de *Ética* contiene una explicación eficaz sobre el papel de la voluntad en la configuración<sup>7</sup> del futuro<sup>8</sup>.

Polo resume en líneas generales los límites de la percepción sensible con respecto a la inteligencia. Un punto fundamental y evidente es que la sensibilidad carece de la perspectiva del futuro, por lo cual es incapaz de ordenar las elecciones y las actividades, y para ordenar hay que saber<sup>9</sup>. Esa estructuración es éticamente relevante porque “la ética desde el punto de vista temporal es la organización de la biografía humana”, para la cual no basta la satisfacción de pulsiones inmediatas. Tiene que entrar en juego la inteligencia, como facultad capaz de sopesar las elecciones en vista de fines a mediano y largo plazo. Además, como ninguno de los fines alcanzados o alcanzables es definitivo, la persona debe ser capaz de gestionar esa tensión hacia los bienes de manera coherente para seguir creciendo<sup>10</sup>. Esa coordinación se extiende a la división del trabajo, que es necesaria y fundamental para las empresas. Es vital articular tanto la diversidad de cualidades personales –aptitudes de cada uno para distintas actividades–, como la de las facultades –todos tenemos distintas capacidades a desarrollar: inteligencia, voluntad, imaginación, habilidad técnica y manual–<sup>11</sup>.

En *Filosofía y economía* hay una explicación iluminadora sobre la perversión del orden de las cosas cuando prevalecen el desorden, la desconfianza y el miedo: los medios se convierten en fines porque son lo que se tiene a la mano y que parece indispensable asegurar, con el consiguiente descuido de los fines más elevados y a largo plazo. Ese trastocar se da tanto en la vida política como en la empresarial, y en este segundo ámbito se traduce en actitudes defensivas, que son lo más opuesto a la mentalidad emprendedora. Por difícil que sea la situación, el empresario no convierte los medios en fines, sino que mantiene un orden abierto de largo alcance. Mantener ese orden supone una *hiperteologización*, o sea, mantenerse en cuanto persona por encima de la sucesión tem-

<sup>7</sup> A lo largo del escrito usaré los términos *estructurar*, *organizar*, *ordenar*, *articular*, *coordinar*, *armar* y sus derivados sustantivos y adjetivos como equivalentes.

<sup>8</sup> *Ética*, 271-273. Me limito a subrayar algunos puntos de ese largo discurso (249-285) sobre las relaciones entre la voluntad y la libertad, donde Polo plantea elementos de fondo de su antropología, conectándolos con el fin último, las virtudes, la razón práctica y la *sindéresis*.

<sup>9</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 386. Este pasaje se inserta en el detallado tratamiento del mando, hasta 395.

<sup>10</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 371.

<sup>11</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, primeras páginas de “Hacia un mundo más humano”, 366-367.

poral, en una posición que le permite reorganizar la jerarquía de los bienes y los objetivos. Este señorío sobre la situación permite distinguir la necesaria libertad de elección (*libertad de*) y la libertad de crecimiento y desarrollo (*libertad para*)<sup>12</sup>.

Por eso es importante cultivar la inteligencia y hacerla así capaz de tomar mejores decisiones, es decir, potenciar la inteligencia práctica para que sea capaz de coordinar más actos. Esas actividades coordinadas suponen la subordinación de los fines y la planificación de los medios con vistas a la obtención de objetivos lejanos en el tiempo.

Cuando la lejanía temporal de los objetivos hace que tales fines estén en la pura irrealidad, no se está en condiciones de tomar decisiones. Polo recuerda la anécdota de Washington, ante la conveniencia de plantar árboles en una circunstancia determinada. A la objeción “los árboles tardan muchos años en crecer”, el estadista respondió que entonces había que plantarlos enseguida. Polo comenta:

“no se debe postergar los planes a largo plazo con la excusa de su riesgo o de que en el trayecto uno se puede morir. La sombra del árbol que ahora se planta protegerá del sol a la generación siguiente [...] Por lo común, el hombre actual limita sus objetivos al plazo de vida que a sí mismo se concede [...] No nos consideramos herederos, ni pensamos en los que vendrán después”<sup>13</sup>.

La fortaleza necesaria para llevar a cabo programas de envergadura se entrelaza con la paciencia y la esperanza. En buena medida, esa armonización depende de la calidad del conocimiento, cuyo desarrollo incide en el valor de las elecciones a largo plazo. La visión intelectual se traduce en proyectos y estilos de vida, que penden siempre de condiciones inciertas. De ahí que la consideración racional se traduzca en esperanzas cualitativamente superiores: “dime lo que esperas y te diré cómo vives; uno vive según lo que espera”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 371; 378-379. Véase más adelante la conexión con la no desfuturización del futuro, al citar el ejemplo del *chupa chups*. En la p. 378 se formula el primer teorema de los agentes del cambio: “una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, persiguiendo los cuales, la institución crece y es el agente de un cambio, porque también es capaz de transformar medios en fines”. Este teorema se encuentra glosado en distintos puntos de este trabajo. Más adelante insertaré los otros dos brevemente.

<sup>13</sup> *Fil. y econ.*, 272.

<sup>14</sup> *Fil. y econ.*, 273.

## 3. ADUEÑARSE DEL FUTURO

La coordinación de los fines supone la visión de las situaciones y de sí mismo en el futuro. Polo afronta en numerosos textos la explicación del desarrollo de la libertad en el transcurso temporal y cómo esto se vive en la *co-existencia*<sup>15</sup>, es decir, en la búsqueda de contacto y aceptación. Esa búsqueda supone que la convivencia humana se basa en buena medida en previsiones que la persona hace sobre sí misma y sobre la evolución de sus relaciones con los demás. Toda previsión implica pensar-se en el futuro, y se traduce en la práctica en conectar continuamente esa irrealidad futura con la actividad presente. Esas conexiones significan una proyección que influye en lo que se está acometiendo en el presente, y la visión de sí mismo en el futuro estimula la concreción de los proyectos continuamente<sup>16</sup>. Ese vivir de “irrealidades” resulta fructífero cuando se conoce bien la realidad presente, y por eso no se queda en ensoñaciones. De ese modo “la libertad humana coincide con la apertura al futuro”<sup>17</sup>, gracias a la cual “lo que será” se entiende como no determinado por lo previo, o las condiciones físicas o la lógica<sup>18</sup>. Esa apertura e indeterminación explican el término “no desfuturización del futuro”: el tiempo biográfico está abierto “a un futuro que no acaba nunca mientras vivimos, es decir, a un futuro que no deja de serlo: a un futuro no *desfuturizable*”<sup>19</sup>. En

<sup>15</sup> Expongo a grandes líneas algunas tesis expuestas en “La libertad y el futuro”, del tomo I de la *Antropología trascendental* (OC-A, XV, 262-266), haciendo uso también de “La libertad como no desfuturización del futuro y como desubicación”, de *Persona y libertad* (OC-A, XIX, 3.6, 158-171). En la propuesta de Polo, la libertad se entiende como el cuarto trascendental humano, con un ámbito de crecimiento en relación con la *co-existencia*, es decir, siempre en compañía.

<sup>16</sup> Numerosas prácticas de acompañamiento para mejorar el rendimiento de las personas en las organizaciones utilizan estrategias basadas en la consideración no solamente de los planes, sino en pensar en la gratificación y en las nuevas posibilidades que podrían plantearse para seguir progresando en las distintas etapas de los proyectos. Cfr. J. A. MERCADO, “Conducir, acompañar o manipular: fundamentos y desafíos antropológicos del coaching en la sociedad de la tecnología”, en H. VELÁZQUEZ (Ed.), *El ser humano en la era tecnológica*, Centro Sociedad Tecnológica y Futuro Humano, Facultad de Humanidades, Universidad Mayor, Santiago de Chile (en prensa).

<sup>17</sup> *Antropología trascendental*, 264.

<sup>18</sup> Cfr. *Antropología trascendental*, 262-263.

<sup>19</sup> *Ética*, 265. Son de gran interés las coincidencias de algunos textos de Roy Baumeister (y colegas) con el pensamiento de Polo. Además del estudio psicológico y neurobiológico de la deliberación y la elección, sus trabajos están dando nuevas luces sobre la diferencia entre la generación de ideas ligadas a planes indeterminados y la planeación de proyectos, y su conexión con objetivos de largo alcance. Cfr. B. FREDRICKSON, “The biological underpinnings of positive emotions and purpose”, en R. BAUMEISTER, J. FORGAS (Eds.), *The Social Psychology of Living Well*, Psychology Press, New York, 2018, 163-180; y R. F. BAUMEISTER, K. D. VOHS, G. OET-

este sentido se puede decir que la finalidad y el futuro están antes que las decisiones y las acciones.

Polo explica esta capacidad de enfrentarse con el futuro y poseerlo asociando la libertad a la invención. Esto supone que la libertad no se agota en la elección entre A o B o la creación del *Chupa chups*<sup>20</sup>, sino que se convierte en “el modo de tener que ver con el futuro”, lo cual implica que:

“el futuro se puede determinar: en la medida en que la libertad entra en escena el futuro cambia (aunque no sea del modo previsto), o empleando una expresión de moda: en la medida en que interviene la libertad el futuro ya no es el que era”<sup>21</sup>.

Podemos intervenir en los procesos, es decir, podemos modificar la cadena de los acontecimientos. Esa modificación corre a cargo de la persona de acción, y gracias a ella

“los acontecimientos ahora se pueden considerar como consecuencias, no simplemente como la serie dinámica endógena de que hablan los sociólogos, sino derivados de una decisión de intervenir eficaz. De esta manera tienen lugar acontecimientos que no son los que tendrían lugar si el hombre de acción no interviniera”<sup>22</sup>.

Eso supone proyectar, es decir, prever y organizar, aventurarse en un futuro pechando con los riesgos:

---

TINGEN, “Pragmatic prospection: how and why people think about the future”, en *Review of General Psychology*, 20 (2016/1), 3-16. Con una visión más general también lo afrontan E. DIENER, R. BISWAS-DIENER, *Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth*, Blackwell Publishing, Oxford, 2008, 165-180.

<sup>20</sup> “¿No hay algo más serio, más humanamente relevante para la fuerza creadora del hombre, que inventar la versión esférica del pirulí? Y conste que el invento tiene su mérito: por eso se habla de reto”, *La persona humana y su crecimiento*, OC-A, XIII, c. III. “Modalidades del tiempo humano. Arreglo, progreso y crecimiento”, 54.

<sup>21</sup> *Acción directiva*, 456. Cfr. *Ética*, OC-A, XI, 289. Cfr. J. B. PETERSON, *12 Rules for Life*, 108: a su manera, el sociólogo canadiense insiste en la necesidad de ser capaces de intervenir en los procesos. Más adelante haré referencia también a la posibilidad que todos tenemos de empezar por cosas que parecen insignificantes, uno de los argumentos más célebres de Peterson.

<sup>22</sup> *Fil. y econ.*, 402. El texto proviene de la introducción del c. X, “La acción de gobierno”. “El hombre de acción” es el director de organizaciones. Es evidente que las propuestas de dirección basadas en la consideración del futuro (*future oriented*, o basadas en el *forward-thinking*) tienen mucho que ganar de una confrontación con las nociones antropológicas polianas. Un ejemplo reciente de estos planteamientos se encuentra en M. JOHNSON, J. SUSKEWICZ, *Lead from the Future: How to Turn Visionary Thinking into Breakthrough Growth*, Harvard Business Review Press, Cambridge (MA), 2020.

“A través de su libertad, la persona se propone realizar. Lo que se ha de realizar no existe todavía; existirá en la medida en que la actividad se ejerza; en ello se compromete el ser humano [...] En general el futuro advendrá. Las formas débiles de dirigir lo determinan escasamente”<sup>23</sup>.

Esa capacidad de determinar y determinarse es manifestación de la libertad nativa como fuente de la donación y del compartir. Polo entiende esta tendencia como “libertad personal de destinación”, a través de la cual se aprovechan los recursos de la esencia humana para perfeccionarla<sup>24</sup>. Si esa capacidad de dar y compartir no se reduce a objetos físicos, es fácil entender que una parte importante de esa donación convocante consista en la generación de novedades. Donar y compartir se entrelazan con la superación de obstáculos y la renovación de los compromisos. Es prerrogativa humana la capacidad de intervenir en el flujo de los acontecimientos: “la innovación es propia del ser humano, y ello se desprende de su comprensión como *Homo sapiens faber*. Es un ser actuante, modificador de procesos”<sup>25</sup>.

Con esta perspectiva se enriquecen las nociones implicadas en la estructuración del tiempo humano: indeterminación, donación, compartición<sup>26</sup>, innovación. Además, se puede decir que se trata de una invitación comprometedora: generar novedades es normal, pues no se trata de pensar en genios extraordinarios o en personalidades “creativas”, sino de construir organizaciones y mentalidades que respondan a esta exigencia. Las empresas están hechas para apropiarse de un futuro generándolo continuamente<sup>27</sup>.

En *Antropología de la acción directiva* las ideas asociadas a la no desfuturización del futuro tienen aplicaciones precisas, que conectan con el principio de que “la actividad empresarial consiste formalmente en la organización de actividades prácticas”, explicado en *Filosofía y economía*<sup>28</sup>. La necesaria subordi-

<sup>23</sup> *Acción directiva*, 456. Véanse más adelante las observaciones sobre la innovación y los inventos que han cambiado la historia.

<sup>24</sup> Polo explica que esta actividad es del *intellectus ut co-actus*, que actúa sobre la base categorial o de la esencia. Cfr. *Antropología trascendental*, 268. Sin entrar en los pormenores de la antropología trascendental con los que se explican estas nociones, puede ser suficiente subrayar que la libertad y el intelecto entendidos trascendentalmente, están por encima de la esencia –nos son dados a nivel del ser–, a la cual perfeccionan.

<sup>25</sup> *Ética*, 289.

<sup>26</sup> “Compartición” es poco usual. En italiano, *condivisione* es de uso frecuente, pero no tiene equivalente literal (“condivisión”) en español.

<sup>27</sup> En el último apartado de este trabajo se explicará la relación entre liderazgo y organización.

<sup>28</sup> *Fil. y econ.*, 202. El texto que va hasta la p. 209 es paralelo a *Acción directiva*, 323-327: aparece el tema típicamente poliano de la persona humana como constructora de plexos mediales, en con-

nación de los medios a los fines no es neutral, porque una antropología bien integrada comprende las relaciones mediales según las dimensiones superiores del actuar humano<sup>29</sup>.

#### 4. CONOCIMIENTO Y APERTURA HUMANA

Es sabido que Polo dedica muchas de sus obras a las relaciones entre la realidad externa y el conocimiento humano. En sus escritos de ética y antropología explica los efectos del conocimiento en la acción, y en ese sentido la relación veritativa clásica se transforma en invitación: los seres humanos conocen una realidad moldeable, cuyos alcances no están completamente determinados.

Polo insiste en la importancia del conocimiento para desarrollar las capacidades organizativas y de gobierno: “el conocimiento es el gran controlador de la práctica humana”<sup>30</sup>. Esta guía supone que el conocimiento es superior a la materia, y que se traduce en la práctica, dando lugar a un tipo de saber distinto al especulativo, pues los proyectos tienen sentido solamente si se concretan en la realidad<sup>31</sup>. Un aspecto distintivo de este conocimiento es su carácter correctivo: la práctica de la dirección “solamente es recta si es correcta, y correcta significa corregida”<sup>32</sup>.

Por eso, de manera especial en las empresas, conviene “pararse a pensar”:

“prepararse mejor es detenerse y dar un paso atrás. Detenerse y decir ‘vamos a pensar’, porque sólo así cabe mejorar las aptitudes. No es sólo problema tecnológico. Con frecuencia la gente no se organiza mejor por incompetencia”<sup>33</sup>.

---

traste con el comportamiento animal. Ahí aparecen, en diálogo con Heidegger, las ideas sobre el origen de la técnica, el uso de los instrumentos, derivados del tener, y la construcción del mundo humano, que dota de sentido a sus productos, organizándolos. M. Á. MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, “Organizar el tiempo humano: trabajo, política y gobierno”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 195-220, toca varios de los puntos que estoy tratando, enfocado a la sociedad en general y da más elementos sobre la organización del trabajo.

<sup>29</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 202-203, comentado por G. CASTILLO, “Planteamiento antropológico del dinero y la inversión según Polo”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 124. Véase también U. FERRER, “La organización espacial y temporal de los medios: economía, cultura y ética”, en *Miscelánea Poliana. Revista de prepublicaciones del Instituto de estudios filosóficos Leonardo Polo*, 68 (2020), 2-15 [<http://www.leonardopolo.net/revista/revista.html>], cons. 20.02.2021].

<sup>30</sup> *Fil. y econ.*, 410.

<sup>31</sup> *Fil. y econ.*, 410. Cfr. *Acción directiva*, 419; *Ayudar a crecer*, OC-A, XVIII, 165, 177.

<sup>32</sup> *Fil. y econ.*, 393. Cfr. *Ética*, 273-274. Sobre la capacidad y la necesidad de corregirse, corregir los órdenes y corregir el modo de trabajar se volverá más adelante.

<sup>33</sup> *Fil. y econ.*, 408.

El hecho de que la realidad no sea estática, y de que las necesidades humanas no estén nunca del todo satisfechas, pone de manifiesto que hace falta intervenir: el conocimiento de la realidad se plantea como un compromiso (“hay que hacer algo”) que es también una invitación. “Lo que se ha de realizar no existe todavía; existirá en la medida en que la actividad se ejerza; en ello se compromete el ser humano”<sup>34</sup>. Conocer implica saberse responsable.

En este sentido, también el conocimiento del pasado se convierte en un horizonte de posibilidades<sup>35</sup>. El pasado resulta fértil gracias a la reelaboración humana, por la cual se descubren posibilidades inéditas como una tarea<sup>36</sup>, y así el pasado está conectado con la esperanza de que el futuro puede ser mejor. En nuestra vida

“tiene lugar la novedad. La novedad la re-conocemos, pero ese ‘re’ no es una reposición memorística, como pretende Platón, sino la consecuencia de nuestra capacidad de aprehender la verdad”<sup>37</sup>.

Por eso el encuentro con la realidad se puede ver como la realización de un encargo, que es también invitación: la realidad nos convoca<sup>38</sup>. La verdad encarga la tarea y la inteligencia pone por obra el encargo de articular el vivir de acuerdo con esa realidad. Como lo normal es que las tareas se realicen en colaboración, es fundamental que los proyectos compartidos sean realistas, pues de otro modo su atractivo es percedero<sup>39</sup>. El proyecto que atrae es por eso mismo *convocante*: “convocar es tanto como declarar que uno solo no puede, o que el triunfo aislado no es lo que le importa”<sup>40</sup>.

<sup>34</sup> *Acción directiva*, 456. La importancia del descubrimiento de la propia “tarea” también es clave en el párrafo “Coexistencia, libertad y esperanza”, del c. IV de *Epistemología, creación y divinidad*, OC-A, XXVII, 111-119.

<sup>35</sup> *Persona y libertad*, 164.

<sup>36</sup> *Persona y libertad*, 166.

<sup>37</sup> *Quién es el hombre*, 58.

<sup>38</sup> Cfr. *Quién es el hombre*, “El encuentro con la verdad”, 208-211. Cfr. También *Introducción a la filosofía*, OC-A, XII, 27.

<sup>39</sup> La discusión sobre el error (*Acción directiva*, 371-385) se abre con una definición de la objetividad. Todas estas nociones se conectan con una serie de ideas sobre la comunicación en las organizaciones, como se verá en el párrafo 9.

<sup>40</sup> *Fil. y econ.*, 244. En varios textos Polo explica el descubrimiento de la misión de cada quien en la vida a través de la épica. Sus glosas al cuento de Caperucita roja son emblemáticos en este sentido: cfr. *Ayudar a crecer*, OC-A, XVIII, 146-148; *Quién es el hombre*, OC-A, X, 204-207; *Fil. y econ.*, 239-243; 251.

Se puede generar así la conciencia de tener una tarea común, y el carácter efusivo o *donal* del ser humano se entiende más profundamente<sup>41</sup>. La efusividad se manifiesta en la asunción de tareas; es un cargarse de responsabilidades que repercute en la dilatación de la libertad<sup>42</sup>. Eso supone que el ser humano está hecho para *co-crear*, y que esa participación en la labor creadora supone ayudar a crecer a los demás. Cada quien crece, pero depende en buena medida de los otros.

## 5. EL OPTIMISMO REALISTA EN LA BASE DE LOS RETOS Y LA INNOVACIÓN

En toda narrativa personal y colectiva hay que contar con obstáculos y dificultades. Por eso es necesaria una sana relación entre optimismo y realismo. Polo inicia con una reflexión de este tipo “Hacia un mundo más humano”, incluido en *Filosofía y economía*<sup>43</sup>: la libertad humana afronta necesariamente problemas porque la realidad no es nunca óptima. Tener una visión sintética del futuro significa que la persona intenta descubrir la relación entre la situación presente y un porvenir más deseable, que cuenta con el contraste y la oposición, y lo asume como un elemento indispensable de su apertura original<sup>44</sup>. Polo sostiene que el pesimista rehúye afrontar el obstáculo o se refugia en un recetario: “el pesimismo encierra y paraliza”, mientras que la persona esperanzada “camina hacia lo mejor, sale del ensimismamiento y se pone en tarea; sale de sí, *ex-siste*, precisamente porque su aportación prolonga su intimidad”<sup>45</sup>. Ante el obstáculo, el optimista cae en la cuenta de que las soluciones dadas no bastan, y lo afronta como un reto, “y los retos reclaman la capacidad de innovar”<sup>46</sup>.

El optimista que es también realista sabe que la realidad se puede mejorar –o empeorar– y que las cosas se pueden perfeccionar o estropear. La espe-

<sup>41</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 324-325.

<sup>42</sup> “Coexistencia, libertad y esperanza”, 112-113, 118. Estas nociones también están ligadas a la concepción marcadamente *proactiva* que tiene Polo de la *syndéresis*. Cfr. J. A. MERCADO, “How Close are Contemporary Ideas on Human Flourishing and the Classical Philosophy of Man?”, en J. A. MERCADO (Ed.), *Personal Flourishing in Organizations*, Springer, 2018, 32.

<sup>43</sup> *Fil. y econ.*, 363-384. Cfr. “Coexistencia, libertad y esperanza”, 113.

<sup>44</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 371. En 373 afirma: “la estabilidad no es una característica humana. Y tampoco lo es que en el pasado siempre exista un antecedente de lo que acaba de surgir”.

<sup>45</sup> *Fil. y econ.*, 238.

<sup>46</sup> *Fil. y econ.*, 364.

ranza implica tanto la insatisfacción por la situación actual<sup>47</sup> como la conciencia de que se puede mejorar con los propios esfuerzos. De este modo se está en condiciones de aceptar un compromiso épico (riesgoso) y se evita el atajo de la utopía, es decir, de una falsa esperanza en que las cosas se arreglarán en un futuro asintótico ajeno a los propios esfuerzos<sup>48</sup>.

La construcción de una mentalidad y de un ambiente de este optimismo realista pasa a través de la capacidad de concretar los proyectos. Puede decirse que Polo insiste tanto en los aspectos “motivacionales” y alentadores como en la necesidad de pensar, estudiar y concretar los planes de manera precisa y detallada: “Un proyecto ambicioso de futuro se ha de formular con la mayor precisión posible: discutirlo, recabar información y consejo, aprestar recursos”<sup>49</sup>. Volviendo al ejemplo de la necesidad de plantar árboles, mencionada anteriormente, una vez que está claro que *hay que hacerlo*, es indispensable programar la actividad minuciosamente. Si se llega a los detalles con el rigor que permitan las circunstancias, será más hacedero corregir y reorientar las actividades mientras se va avanzando.

## 6. PREPARARSE PARA AFRONTAR EL CAMBIO

En el texto “La índole del cambio”, Polo parte de la dificultad de promover los cambios sociales subrayada por Maquiavelo. Antes de proponer una superación de la tesis maquiavélica, que pone de relieve la necesidad de la fortaleza para promover los cambios, Polo se detiene en el carácter problemático de numerosas transformaciones sociales: ni siquiera se pueden evaluar, por mucho que se diga que “se han desvirtuado”, como la Revolución francesa o la bolchevique, al constatar sus excesos o la permanencia de esquemas que pretendían superar. Promover el cambio es temerario cuando no están claros los objetivos y el orden de los medios. Se descubre así el carácter

<sup>47</sup> *Fil. y econ.*, 240 “La insatisfacción es inquietud, más no intranquilidad ni agitación. [...] Ir por más, en tanto que dar, es superior a tener. [...]. Ir por más no es tampoco salir huyendo [...]: no es la fuga de un mundo inhóspito en el que no se puede vivir. La esperanza es insatisfecha no porque la situación sea mala, sino que se quiere algo mejor”.

<sup>48</sup> “Coexistencia, libertad y esperanza”, 112-113. En ese texto se condensan ideas que tienen expresiones más desarrolladas sobre el utopismo en *Fil. y econ.* (“II.3. El esperar”; “3.1. El optimismo”; “3.5. Revolucionarios y terroristas”). Véase también el capítulo conclusivo de *Quién es el hombre*.

<sup>49</sup> *Ética*, 273, en las líneas iniciales del párrafo “Razón práctica”. En el párrafo final de este estudio se explicarán conclusiones de este planteamiento ligadas al trabajo en equipo.

utópico de las propuestas, con fines elevados pero no conectados con la realidad, a las cuales no es posible asignar una valoración. Polo también insiste aquí en la necesidad de formular los objetivos con rigor, extremando la racionalidad del proyecto, para evitar en lo posible que las cosas sucedan accidentalmente<sup>50</sup>.

Puede parecer vano ese esfuerzo de controlar acontecimientos cuyas raíces y alcance desconocemos, pues no somos señores de la Historia. También carecerían de sentido si los acontecimientos ocurrieran necesariamente. A esa tensión de incertidumbres permanentes, Polo añade la típica de nuestro tiempo. La dificultad formulada por Maquiavelo debe dejar paso a una conciencia de cambio social necesario, sobre cuyo desarrollo sabemos muy poco. Polo sostiene que tras la caída del bloque comunista somos más conscientes de la impredecibilidad de los grandes acontecimientos y sus interconexiones<sup>51</sup>.

Lo nuevo es entonces “lo no contextualizable, o sea, aquello para lo cual no tenemos coordenadas, parámetros, desde los que entenderlo o encuadrarlo”; sin embargo, Polo remarca que lo tenemos que entender porque lo nuevo no es un puro absurdo, y:

“ahí es donde está el auténtico reto; es decir, donde podemos equivocarnos, y también aportar: el manejo de lo nuevo es lo más difícil porque obliga a la nueva organización. Sin ella no se sabe todavía qué es lo nuevo: de momento puede ser una incógnita, y conviene que lo sea, porque eso mismo nos obliga, señala el esfuerzo que tenemos que hacer: encontrar el orden que le corresponde”<sup>52</sup>.

No podemos sustraernos a todos estos elementos de nuestro carácter temporal. Tenemos que hacernos cargo de lo inesperado, según la *solertia* de los clásicos. Así, la más integradora de las virtudes, la prudencia, habilita a la persona acometer los retos, a ser

<sup>50</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 372. En todo ese discurso del capítulo “Hacia un mundo más humano”, Polo pasa de la reflexión sobre fenómenos sociales amplios a otros más restringidos, como el de la empresa. En este caso, la exigencia de racionalidad se aplica también a las organizaciones. Sobre la importancia y la dificultad de plantear correctamente los objetivos, véase J. A. MERCADO, “Tiempo, tarea y satisfacción. De la sindéresis a la medición de resultados”, en *Empresa y Humanismo*, 25 (2022), en prensa.

<sup>51</sup> *Fil. y econ.*, 373.

<sup>52</sup> *Fil. y econ.*, 374. Polo entabla inmediatamente después una discusión sobre lo que está suponiendo la transformación del mercado de las ideas y las informaciones, con respecto al de las “cosas”. Sería muy fructífero seguir y actualizar su pensamiento en esta línea.

“capaz de no desconcertarse con lo nuevo, de no echarse atrás ante el riesgo. El futuro no es el lugar del miedo, sino de lo nuevo, y por lo tanto, de la contextualización renovada, de la reorganización”<sup>53</sup>.

En todos estos procesos de cambio, el saldo debe ser positivo en dos ámbitos, es decir, en mejorar simultáneamente las condiciones de vida de la comunidad, y mejorar cada quien en ese recorrido. Cada uno debe haber crecido al culminar las distintas etapas del trayecto<sup>54</sup>.

Y como todos están implicados en la transformación, el proceso corre por cuenta del conjunto. El cambio necesario, para Polo, es una exigencia de contribuir a enriquecer el futuro en la medida que podemos modificarlo innovando<sup>55</sup>. La resignación significa depauperación en términos de esencia humana.

Los efectos de esa capacidad de innovar y de potenciar al mayor número posible de actores en los procesos para que generen ideas y productos inéditos, se presenta como una exigencia moral<sup>56</sup>. Y de nuevo es importante la capacidad de realizar las innovaciones: el invento tiene que ser viable, ya sea que se trate de una obra de arte o de un artefacto tecnológico<sup>57</sup>.

Más adelante se resumirán algunas ideas de Polo y Carlos Llano sobre la formación de los colaboradores.

## 7. EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO SISTÉMICO

En la base de la capacidad de invención está la descripción que hace Polo del conocimiento sistémico como una aproximación a la realidad más poderosa que la del conocimiento analítico<sup>58</sup>. Los seres humanos son capaces de co-

<sup>53</sup> *Fil. y econ.*, 382.

<sup>54</sup> Cfr. G. CASTILLO, “Aportes a la noción de liderazgo desde la filosofía de Leonardo Polo”, en J. F. SELLES (Ed.), *El hombre como solucionador de problemas. Investigaciones en torno a la antropología de Leonardo Polo*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2016, 285-286.

<sup>55</sup> *Acción directiva*, 456-458. En las páginas siguientes, los Autores comentan varios hallazgos intelectuales y técnicos que “cambiaron el futuro”, como la invención de la imprenta. Polo integra otros aspectos en el ya citado c. 3 de *La persona humana y su crecimiento*, 51-53. También en *Persona y libertad*, 164-170.

<sup>56</sup> *Persona y libertad*, 167-169. Polo remarca a menudo tanto la importancia de los frutos positivos dentro de las organizaciones, como de los efectos positivos en la sociedad, que en su propuesta nunca se presentan separados.

<sup>57</sup> *Persona y libertad*, 170.

<sup>58</sup> Cfr. *La esencia del hombre*, OC-A, XXIII, Eunsa, Pamplona, 2015, 29 y ss. Una comparación entre el método analítico y el sistémico se encuentra en esa misma obra (“El método adecuado para conocer la esencia del hombre”, 159-168); *Ética*, “Las limitaciones del método analítico”, OC-A, X, 43-57; *Quién es el hombre*, c. 2; *Acción directiva*, c. 1.

nocer las realidades en conexión, logran comprender la integración de las funciones de los distintos elementos relacionados en los fenómenos. Polo lo llama también conocimiento *epagógico*, basándose en el término griego que Aristóteles empleaba para referirse a la *inducción*<sup>59</sup>.

Esta reformulación de Polo es una contribución significativa tanto para la teoría del conocimiento como para la antropología filosófica: el conocimiento sistémico va de acuerdo con la universalidad y la amplitud del conocimiento intelectual, y esto con la apertura del cuerpo humano para poseer objetos y generar instrumentos<sup>60</sup>. La abstracción *epagógica* es un conocimiento creciente que sintetiza las correlaciones, que entiende la unidad en la complejidad<sup>61</sup>. La *epagogé* es comprensión de sistemas, de lo sistémico<sup>62</sup>.

Polo reflexiona sobre la capacidad de tener y usar cosas para profundizar en la importancia de la comprensión de la relación medio-fin: “es evidente que el hombre es capaz de vivir esta relación. Ningún ser inferior al hombre lo puede hacer”, y esto es indispensable para la actividad libre<sup>63</sup>. Que la actividad económica sea libre implica que el uso de los medios para la satisfacción de necesidades no está del todo determinada<sup>64</sup>.

<sup>59</sup> *La esencia del hombre*, 162-164. La inducción (*epagogé*) como captación del universal a partir de los casos singulares se encuentra en Aristóteles, *Analíticos posteriores*, 2, 19, 99<sup>a</sup>-100<sup>a</sup>. La interpretación de Polo es original, pero no desatinada: en numerosos ejemplos de conocimiento de relaciones (paternidad, eclipses, golpes de gobierno), Aristóteles usa el mismo término. Además, Polo glosa en distintas ocasiones explicaciones aristotélicas como aplicaciones de este modo de ver la realidad. Si se excluye este parágrafo sobre la *epagogé*, los textos de *La esencia del hombre* y *Filosofía y economía* son muy similares. Ambos textos provienen de seminarios impartidos en Perú y en Colombia en 1984. Cfr. G. CASTILLO, “Introducción” a *La esencia del hombre* (p. 11) y la de I. ZORROZA a *Filosofía y economía* (p. 16).

<sup>60</sup> Sobre las correlaciones entre la mano como “instrumento de instrumentos”, el lenguaje y la organización, cfr. *La esencia del hombre*, 37-38. Sobre la no especialización del ser humano y la contribución de A. GEHLEN, cfr. *Fil. y econ.*, 380.

<sup>61</sup> *La esencia del hombre*, 162-163.

<sup>62</sup> *La esencia del hombre*, 164. Polo reflexionó seriamente sobre las bases gnoseológicas de la teoría de sistemas que empezó a asentarse en los años setenta, tras los trabajos de L. Von von Bertalanffy. En la literatura sobre *management* ha sido de gran relevancia la obra de P. SENGE, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990), seguida por la Teoría “U” de Otto Scharmer, del MIT. También hay coincidencias importantes en los principios del Sun Tzu como actitud contemplativa de los fenómenos para adquirir perspectiva, comprenderlos y acometer la actividad después de haber captado la dinámica profunda de los hechos. Cfr. C. CIAPPEI, *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, v. 4, Firenze University Press, Florencia, 2005, 74-81.

<sup>63</sup> *Fil. y econ.*, 199. Cfr. *Ayudar a crecer*, 177.

<sup>64</sup> Polo considera la propuesta aristotélica sobre la libertad y los medios como correcta, aunque limitada. Esta concepción de la economía supone que sus actividades están subordinadas a los ni-

Esta indeterminación es coherente con la apertura de la inteligencia y la multiplicidad de necesidades. El ser humano entiende y crea plexos entre las cosas que utiliza. El ser humano se organiza con otros “porque nunca hace aisladamente: hace con alguna cosa y para otra cosa; es decir que al hacer con las cosas las vincula; por eso, el hombre añade al mundo su propia organización”<sup>65</sup>.

Esa capacidad de coordinación y previsión tiene un ejemplo clásico en la *Política* de Aristóteles. El Estagirita explica la crematística dentro de una larga discusión sobre las necesidades humanas y los medios para satisfacerlas, en el contexto de la vida buena<sup>66</sup>. Ahí cuenta cómo consiguió enriquecerse Tales de Mileto por haber monopolizado las prensas de aceite. Sus observaciones le habían permitido prever que la siguiente cosecha de aceitunas sería abundante, y adquirió con antelación a bajo precio un buen número de dichas prensas. De este modo, cuando empezó la cosecha, estuvo en condiciones de alquilarlas a un precio muy superior<sup>67</sup>. En contraposición a esta capacidad de armonizar necesidades y oportunidades se puede citar lo que se cuenta del rey Midas, como hace Aristóteles pocas líneas antes<sup>68</sup>: se trata de la incapacidad de organizar los medios por la ofuscación que genera la avidez.

La capacidad de visualizar las oportunidades se traduce en una práctica coherente. Polo aprovecha el término sociológico “estructura estructurante”, en boga en los años setenta, para subrayar que las empresas son un ordenamiento necesariamente flexible, que va mejorando las condiciones de vida, afinando su capacidad de respuesta a las exigencias de la vida<sup>69</sup>. Esa flexibilidad está directamente relacionada con la capacidad de afrontar y promover el cambio de la que se ha tratado anteriormente. Las empresas comerciales actuales son un fenómeno relativamente reciente que alcanza niveles de estructuración

---

veles superiores de la perfección humana, es decir, el saber y la virtud. Cfr. *La esencia del hombre*, 34-36.

<sup>65</sup> *La esencia del hombre*, 38.

<sup>66</sup> ARISTÓTELES, *Política*, 1, 1258<sup>a</sup>1-1259<sup>a</sup>36. Sobre Tales como hombre sabio y despegado de las cosas materiales, véase PLATÓN, *Hippias mayor*, 281e y ARISTÓTELES, *Ética nicomaquea*, 6, 1141b3-8. La anécdota de la caída en el pozo por contemplar el cielo y la burla de la sierva Tracia se encuentra en PLATÓN, *Teeteto*, 174 a.

<sup>67</sup> ARISTÓTELES, *Política*, 1, 1259<sup>a</sup>6-36. Polo comenta la figura de Tales en el pasaje de *La esencia del hombre* que se está presentando (p. 41).

<sup>68</sup> ARISTÓTELES, *Política*, 1, 1257b15-17.

<sup>69</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 379 y 397. Como se ha indicado en el parágrafo 4, la flexibilidad de la razón práctica está aunada a su corregibilidad.

del tiempo y de la actividad humana inexistentes en otras épocas, y que requieren de una mayor humanización<sup>70</sup>.

## 8. LAS CONDICIONES DE LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

### a) *El miedo, la inercia y la perplejidad*

Presento a grandes rasgos algunas de las conexiones más significativas entre la emotividad y el binomio fortaleza/templanza, indispensables para todos los actores de la vida de las organizaciones.

Con las explicaciones precedentes es fácil advertir que el binomio libertad/estructuración se puede equiparar a apertura/concreción. Los términos usados en segundo lugar (estructuración y concreción) no plantean una oposición total a los otros dos. Es decir, la planificación de las tareas sigue contando con la apertura, porque no se trata de poner los engranes a un mecanismo, sino de canalizar energías personales que tienen un dinamismo que permanece abierto. Abierto porque los agentes son libres, y abierto porque los objetivos son inciertos.

Esto significa que la puesta en marcha de los planes requiere que se hayan entrevisto oportunidades, y que se permanezca abierto para generarlas continuamente. En contraposición a este dinamismo que es tan natural como exigente, Leonardo Polo y Carlos Llano citan el caso de Hamlet como paradigma de la perplejidad. La reflexión del personaje se vuelve inútil, pues:

“se enreda para no tomar la decisión que piensa ha de llevar a cabo (matar a su tío). Hamlet se resiste a actuar, es un intelectual en el mal sentido de la palabra, que se refugia en una espiral de coartadas racionalizadas, laterales a su obligación”<sup>71</sup>.

Hamlet alimenta su aturdimiento; no es capaz de sopesar lo que le impone una realidad compleja y exigente; no advierte qué es factible discernir para mejorar la trama de los acontecimientos<sup>72</sup>. El trágico protagonista termi-

<sup>70</sup> No por obvia, esta observación deja de tener importancia. Desde su perspectiva basada en la “comunicación no violenta”, subraya con frecuencia este punto M. R. MIYASHIRO, *The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success*, PuddleDancer Press 2011.

<sup>71</sup> *Acción directiva*, 453.

<sup>72</sup> Polo sostiene que incluso en los ambientes permeados por la corrupción es posible contribuir a mejorarlos, aunque sea muy limitadamente. Cfr. *Ética*, “Libertad y principios”, 282-283, Véanse también las observaciones en este sentido en el párrafo dedicado a la apropiación del futuro.

na abandonándose al flujo de los hechos por una mezcla de percepciones encontradas en las que no es fácil distinguir los fallos de apreciación, de la pereza para frenar una inercia que parece insuperable.

La duda permanente corroe el dinamismo y la capacidad de comprometerse y de convocar a otros. Quien deja permear su ánimo por la duda es quien

“echa cuentas sobre los recursos de que dispone olvidando que se pueden incrementar, y aprecia en demasía las dificultades. Es el que se deja asustar por el dolor y no sabe acudir a la ayuda o a la cooperación”.

Se distingue de otra actitud igualmente nociva, la del inconsciente,

“que se atiene a la frase de Foch: primero se lanza uno, después se mira [...]. Si el miedo se introduce en el esperar, éste es sustituido por el sentimiento de urgencia o por el exceso de cálculo”<sup>73</sup>.

El círculo virtuoso de la colaboración no surge automáticamente. Requiere siempre de la iniciativa para estar en contacto con los demás. La visión de objetivos y la organización de los medios tiene que enfrentarse también a la necesidad de cultivar la comunicación continua.

En un nivel distinto e institucionalizado, Polo y Llano estigmatizan la mentalidad burocrática, ejemplificada por los Austrias: es la actitud de quien viaja en un sistema artificialmente complicado, donde los caracteres acomodaticios hayan la coartada para no pechar con sus responsabilidades o lo que se podría esperar de ellos. Todos estos factores promueven una vida inercial, conformista y poco estimulante<sup>74</sup>.

#### b) *Apertura, generosidad y coraje*

Llano y Polo asocian continuamente la tendencia a crecer con la disponibilidad a servir y con la generosidad. La “expansión del espíritu” es propia de un ser que va más allá de sus condicionamientos porque se ha hecho estructuralmente más fuerte, y ve en el desarrollo moral un objetivo siempre inacabado que es compatible con el inevitable deterioro físico. La tarea

<sup>73</sup> “Coexistencia, libertad y esperanza”, 117. Cfr. paralelo en *Fil. y econ.*, 242-243, y *Ética*, 261.

<sup>74</sup> A esas actitudes paradigmáticas se pueden añadir los agudos análisis de las sociedades actuales explicadas en *Filosofía y economía*, 365-371, a saber, las de los países menos desarrollados, los países excomunistas (Polo escribe en los primeros años Noventa) y los países ricos.

de fortalecer las tendencias de manera integrada se mantiene a lo largo de la vida<sup>75</sup>.

El sentido de responsabilidad se puede desarrollar solamente cuando uno es dueño de sí mismo porque esto es una condición para ser capaz de gestionar los riesgos en los proyectos con perspectivas inciertas, como son casi todos los que se emprenden.

Polo recoge la larga tradición filosófica sobre la composición del alma humana, y pone de relieve la armonización que debe darse entre los resortes desiderativos y las facultades cognoscitivas. Se trata de un diálogo interno en el cual la fuerza motriz (apetitos, voluntad) requiere de la visión de la inteligencia. Aristóteles insistía en la incapacidad de esta última para mover a la voluntad. Lo que debe hacerse en este diálogo interior es que la inteligencia persuada a la voluntad de la conveniencia de embarcarse en ciertas actividades<sup>76</sup>. Eso supone normalmente renunciar a otras iniciativas, y las tendencias no están en condiciones de prever los resultados a largo plazo, como es evidente en el caso del rey Midas. La razón debe iluminar a los apetitos para que su dimensión más alta –la voluntad– se decida a asumir las renunciaciones y sacrificios que las elecciones importantes implican. El Estagirita afirma que en esta relación se da un gobierno político, no despótico o hegemónico<sup>77</sup>, por parte de la inteligencia<sup>78</sup>.

Esta sintonización de las facultades genera energía y la capacidad de ver oportunidades. Esto es patente en la gestión del miedo y las adversidades, presentes también en el caso de Hamlet. El miedo es el impulso a huir ante lo peligroso o a evitar lo arduo<sup>79</sup>:

<sup>75</sup> Polo describe en distintas ocasiones el papel de las virtudes como medios para fortalecer o intensificar las tendencias gracias a una síntesis armónica. Cfr. por ejemplo *Fil. y econ.*, 378. Sobre la intensificación (cibernética) de los hábitos en general, véase *Fil. y econ.*, 161, y J. F. SELLÉS, *33 virtudes humanas según Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 2020, 407. La exigencia de crecer siempre en virtud, un clásico en filosofía que Polo potencia notablemente, se ve reforzada por las confirmaciones y descubrimientos de la neurociencia. Cfr. por ejemplo el editorial de L. PAUWELS, S. CHALAVI, S. P. SWINNEN, “Aging and brain plasticity”, en *Aging*, 10/8 (2018), 1789-1790, y E. FUCHS, G. FLÜGGE, “Adult Neuroplasticity: More Than 40 Years of Research”, en *Neural Plasticity*, Hindawi Publishing Corporation, 2014, Article ID 541870, <http://dx.doi.org/10.1155/2014/541870>.

<sup>76</sup> Algunos de los antecedentes platónicos más importantes están en PLATÓN, *República*, IV, p. ej. 427e-435b.

<sup>77</sup> ARISTÓTELES, *Ética nicomaquea*, I, 1102b-1103a9, III, 1119b5-18; *Política*, I, 1254a34-b9.

<sup>78</sup> *Acción directiva*, 429: ahí se afirma que el gobierno de personas es análogo al de la regulación de las tendencias.

<sup>79</sup> Cfr. *Acción directiva*, c. 2, sobre el miedo en las sociedades donde se pierde la confianza, y c. 3, “Los miedos del directivo”, 343-354.

“es la tendencia a desistir. Cuando el hombre desiste, los clásicos dicen que se queda estupefacto. El estupor se contrapone a la admiración; si la admiración es el ser atraído por aquello que uno no domina (se suele decir que la admiración es el principio de la filosofía); pero el estupor no es la admiración, sino el no emplear la energía necesaria para afrontar una tarea seria”<sup>80</sup>.

La admiración puede acoplarse con la capacidad de “pararse a pensar” a la que ya se ha hecho referencia. En ocasiones puede quedarse en contemplación, mientras que en otras, como en el caso de Tales, puede devenir invención y estrategia. El estupor lleva a la inmovilidad, que se acentúa con el miedo<sup>81</sup> y la voluntaria amplificación de la incertidumbre. Es lo que se llama coloquialmente pasar “del análisis a la parálisis”.

El diálogo interior debe llevar al autodomínio, que pasa por la virtud de la templanza<sup>82</sup>. Sobre esta base se pueden enlazar todas las cualidades psicológicas para producir comportamientos estables.

El dominio de sí está en la base de una personalidad o carácter consistente<sup>83</sup>. Polo y Llano relacionan esta capacidad de autorregulación con la necesidad de la cohesión entre los miembros de la organización y su capacidad de mejorar:

<sup>80</sup> *Acción directiva*, 350. En *Fil. y econ.*, 365, Polo comenta los efectos del estupor y el desconcierto generados por una deficiente división del trabajo, señalando también que quien mira las cosas con atención puede encontrar el modo de abordarlas. Una amplia reflexión sobre la admiración, la filosofía en general y la filosofía práctica, se encuentra en su *Introducción a la filosofía*, OC-A, XII, 27-49.

<sup>81</sup> En *Antrop.*, 361, los Autores comentan la evolución de la espiral del miedo: “el terror es la suspensión, la paralización del discurso. Para Wittgenstein, que es un filósofo del lenguaje, el terror da lugar justamente a la falta de articulación lingüística: no cabe *logos* en el sentido griego de la palabra. La razón no gobierna la conducta, y esta última desaparece”.

<sup>82</sup> Cfr. ARISTÓTELES, *Ética nicomaquea*, 1119b5-18 y casi todo el libro VII. Cfr. J. A. MERCADO, “Harmonising Reason and Emotions: Common Paths from Plato to Contemporary Trends in Psychology”, en M. BOSCH (Ed.), *Desire and Human Flourishing*, Springer, 2020, 96-99. Polo dedica un buen número de páginas a explicar el papel de la fortaleza y la templanza en la labor de gobierno. Cfr. *Fil. y econ.*, 406-415. Aquí me limito a dar algunos elementos contenidos en *Antropología de la acción directiva*. Un tratamiento más sistemático se encuentra en J. F. SELLÉS, *33 virtudes humanas según Leonardo Polo*, cc. 7 y 12.

<sup>83</sup> Cfr. la “Introducción” de J. Collins a la edición de 2013 de S. COVEY, *The 7 Habits of Highly Effective People*, 1-8, y del mismo Covey, 26-30; A. MASLOW, *Motivation and Personality*, 3ª ed., Harper and Row, New York, 1987, 53, 58, 60-61; 64-66, 74. Sobre la superación de la disputa terminológica entre personalidad y carácter, véase M. E. P. SELIGMAN, *Authentic Happiness: Using the new Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*, N. Bradley, London, 2003, 64, y C. PETERSON, M. E. P. SELIGMAN, *Character Strengths and Virtues: a Handbook and Classification*, APA-Oxford University Press, Oxford, 2004, 6.

“Cuando se dirige uno a sí mismo (recuérdese lo que expresó Aristóteles con la palabra *enkrátēia*; autocontrol, autodominio), ocurre algo semejante. Desde el autocontrol la propia conducta se corrige. Así tiene lugar el crecimiento interior basado en los hábitos”<sup>84</sup>.

El señorío sobre las propias potencias es una conquista. Se trata de ganarse a sí mismo, de potenciar siempre la solidez interior a pesar de los sacrificios que pueda comportar:

“Por fuerte que sea el miedo no puedo aceptar que me haga incidir en lo que comporta mentira para mí; eso es lo que significa ganarse a sí mismo al resistir. A veces no desmoronarse como persona comporta sucumbir físicamente”<sup>85</sup>.

No se trata de revitalizar artificialmente el ideal heroico griego. La fortaleza y el coraje se requieren no solamente para afrontar y promover cambios, sino más en general, para estructurar la propia vida y no descompaginar la búsqueda de bienes<sup>86</sup>. La conquista de sí mismo a través de la modulación de los apetitos es siempre necesaria. Polo y Llano están atentos a un ambiente social en que la inestabilidad anímica está a la orden del día y las posibilidades de cambio y huida se amplían progresivamente. Es importante subrayar nuevamente la fuerte relación que hay entre el descubrimiento de la verdad y la llamada a responder constructivamente ante una realidad siempre perfeccionable.

Con esto es evidente que resistir y aguantar, aspectos “pasivos” de la fortaleza, valen también para la perseverancia, su faceta activa. Así como para la amistad, también para la vida en las organizaciones es indispensable esta cohesión interna. Es necesaria energía en abundancia para mantener vivo un orden dinámico con objetivos comunes<sup>87</sup>.

### c) *La “pasión fría” en la base de la motivación*

Armonizar la emotividad y las exigencias de la razón hace posible una actividad establemente apasionada, es decir, sostenida por una “pasión fría”:

<sup>84</sup> *Acción directiva*, 419.

<sup>85</sup> *Acción directiva*, 352-353.

<sup>86</sup> Es la primera reflexión del parágrafo “4. La fortaleza”, en *Fil. y econ.*, 406.

<sup>87</sup> La afirmación de que “la amistad es algo más serio: un intercambio de bienes prolongado y costoso” (*Acción directiva*, 354) puede aplicarse también al intercambio dentro de las organizaciones.

“el apasionamiento está muy bien en el momento del esfuerzo [...] como decía Hegel, la fuerza de una pasión se mide por su grado de frialdad. Si cuando desaparece el ardor del entusiasmo, el proyecto no se mantiene con la misma intensidad, es señal de que la decisión era de poca calidad”<sup>88</sup>.

De ahí la necesidad para quien dirige personas de mirar hacia delante y tratar de realizar un bien –algo que todavía no existe– con lo que tiene ahora a disposición: “si no fuera así no existirían ilusiones realistas. La pasión fría es una gran cosa para el entusiasta que echando cuenta de sus recursos no renuncia a ganar más”<sup>89</sup>.

## 9. EL EQUIPO Y LA ESPERANZA COMPARTIDA

Es el momento de conectar una serie de ideas expuestas hasta ahora con algunas sugerencias sobre el liderazgo que explica Polo.

Polo publicó dos textos estructurados sobre el mando en las organizaciones: “¿Qué es dirigir?”, capítulo VIII de *Antropología de la acción directiva*<sup>90</sup>, y los capítulos IX y X de *Filosofía y economía*, sobre “El mando” y “La acción de gobierno”, respectivamente<sup>91</sup>. Es valioso también el parágrafo 5 de “Hacia un mundo más humano”, sobre las características de los agentes del cambio en la sociedad<sup>92</sup>. Hay pasajes relevantes en este sentido en otras obras, sobre todo cuando el filósofo reflexiona sobre las dimensiones de la comunicación como un elemento fundamental de la naturaleza relacional de la persona.

La estructuración del tiempo humano en la empresa depende, como es obvio, de organigramas y reglamentos. Ya se ha explicado cómo Polo, sin ignorar esos puntos, pone en primer lugar la calidad de los objetivos. Ahora vuelvo sobre algunas tesis antropológicas que están a mitad de camino entre las emociones y la motivación, por un lado, y las virtudes, por otro.

Convertir un proyecto en una empresa compartida implica amalgamar elementos de la realidad convocante en un proyecto abordable, donde la esperanza y el optimismo juegan un papel relevante. Por eso:

<sup>88</sup> *Acción directiva*, 382.

<sup>89</sup> *Acción directiva*, 383.

<sup>90</sup> *Acción directiva*, 405-423.

<sup>91</sup> *Fil. y econ.*, 385-421.

<sup>92</sup> *Fil. y econ.*, 376-384.

“El poder de convocatoria de la esperanza está en que el que espera se arriesga y el que no se arriesga no espera [...]”<sup>93</sup>. Como la esperanza es asunto de un corazón que –al igual que la proa de una nave– abre horizontes, el que espera está siempre protegido; y no porque se ponga a cubierto, sino al contrario, porque se expone y no se conforma, ni se refugia en un bunker. Por eso arrastra a los demás”<sup>94</sup>.

Esta capacidad de *lanzarse* no es la del inconsciente a la cual se ha hecho referencia pocas líneas más arriba en este trabajo, pues en el dinamismo de la decisión se entrelaza la valoración del entorno con la de la propia situación interior –p. ej. el miedo– para ponerse en marcha cuando es razonablemente previsible superar los obstáculos<sup>95</sup>.

Este conjunto de observaciones, que es como un antídoto contra las actitudes pasivas, ayuda a no permanecer inactivo en la permanente tensión entre *lo que hay que hacer* y *lo que puede hacerse*. El hombre recto y sensato, apunta Aristóteles, mantiene la cordura ante las adversidades y saca el mejor partido de las situaciones concretas:

“así como el hábil general se sirve del ejército de que dispone haciéndole rendir todas sus posibilidades en el combate, o como el zapatero hace el mejor calzado con el cuero que se le da”<sup>96</sup>.

En cualquier caso, Polo evita caer en el personalismo al explicar qué entiende por liderazgo. El liderazgo es un marco de actividades que sirve para potenciar la iniciativa de los participantes. El liderazgo no es el líder, sino un sistema de colaboración, un plexo organizativo en el cual todos los miembros de la institución “actúan mejor que en cualquier otra”<sup>97</sup>. Si se comparten objetivos altos y se promueve la iniciativa, se evita la rutina y crece la motivación de manera natural. En cambio, “el que pertenece a una organización renqueante se desanima”<sup>98</sup>.

<sup>93</sup> Polo concluye así el apartado “3.4. La ayuda convocante” de *Filosofía y economía*: “Es una equivocación pensar que jugando al ciento por ciento de garantías se logra más éxito. Los que asumen riesgos consiguen metas más altas. Los otros se quedan atrás, y luego quizá se quejan”, *Fil. y econ.*, 244.

<sup>94</sup> “Coexistencia, libertad y esperanza”, 117.

<sup>95</sup> *Acción directiva*, 344-351, dentro del párrafo “Los miedos del directivo”.

<sup>96</sup> ARISTÓTELES, *Ética nicomaquea*, 1101<sup>a</sup>3-6. Sobre la relación entre la comprensión de los principios y “lo que hay que hacer decidiendo”, véase *Ética*, “Conciencia y principios del actuar moral”, 280-282.

<sup>97</sup> *Fil. y econ.*, 380. Genara Castillo ha tratado este argumento en varios escritos, como el citado “Aportes a la noción de liderazgo desde la filosofía de Leonardo Polo”.

<sup>98</sup> *Fil. y econ.*, 379.

Un poco más adelante, Polo conecta esto con una de las bases antropológicas que ya hemos mencionado, o sea, la libertad entendida como apertura. Esa apertura se ejercita adecuadamente cuando la persona se va singularizando sin aislarse –crece y crea contextualizándose–, logrando cada vez una síntesis más perfecta de naturaleza y libertad. Polo entiende así que la persona sea el único ser capaz de aportar, y una modalidad de la aportación es la iniciativa. Así se explica la persona humana como juego de suma positiva, es decir, como ese alguien a quien hay que poner en condiciones de dar, porque es efusiva de suyo<sup>99</sup>.

Un punto de partida para estas breves indicaciones es la tesis aristotélica de que es poco interesante gobernar esclavos. Lo realmente importante es guiar seres inteligentes<sup>100</sup>, y querer gobernarlos como si fueran autómatas supone una degradación tanto para el director como para el subordinado<sup>101</sup>.

Se puede afirmar que en los escritos de Polo hay una relación muy estrecha entre el mando, la motivación y la verdad. Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, Polo entiende la relación con la realidad como una invitación a modificarla, comprometiendo su ser en la tarea. Eso supone conocer bien la realidad y plantearse cómo queremos que sea en el futuro. El conocimiento profundo de lo que tenemos delante debe proyectarse en planes que sean lo más ajustado posible para alcanzar lo que todavía no es, pero que vemos como alcanzable. Así, el futuro modifica nuestro presente.

La verosimilitud de los planes, o de “verdad en el futuro” tienen que compartirse, deben ser comunicables<sup>102</sup>, y aquí está una clave del mando: la comunicación eficaz de lo que se planea, con objetivos claros y ambiciosos. Persuadir con estos medios no sólo es lícito, sino necesario<sup>103</sup>.

Polo plantea una profunda relación entre la libertad, la verdad y la esperanza. Su célebre sentencia “la verdad no tiene sustituto útil”<sup>104</sup> conecta con las

<sup>99</sup> *Fil. y econ.*, 381.

<sup>100</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 354.

<sup>101</sup> Cfr. *Acción directiva*, 405-407, 412, 420.

<sup>102</sup> *Acción directiva*, 406.

<sup>103</sup> Polo conocía la propuesta sobre las motivaciones de J. A. Pérez López, pero no la integra en el centro de sus reflexiones. Pérez López usaba la distinción fundamental entre motivaciones *intrínsecas*, *extrínsecas* (incentivar con premios y castigos) y *trascendentes*. Cfr. J. A. PÉREZ LÓPEZ, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 20004, y J. I. VÉLAZ, *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1996, c. 9, “Modelo motivacional de Pérez López”, 259-279.

<sup>104</sup> *Fil. y econ.*, 212. También Quién es el hombre, 209; La originalidad de la concepción cristiana de la existencia, OC-A, XIII, 238.

condiciones reales del grupo de trabajo y del entorno. Sin verdad no hay orientación válida, y con la verdad se pueden vislumbrar caminos nuevos:

“En virtud de su conexión con la verdad, la esperanza forma parte de la libertad. La esperanza es tanto antecedente como consecuente. La libertad se vive en esperanza. Uno espera ser más libre, y al ser libre espera más: más verdad”<sup>105</sup>.

A continuación sigue la comunicación de lo que tiene que hacer cada uno de los participantes, es decir, la distribución de las instrucciones. Aquí se presenta otro aspecto de la verdad, que tiene que ver con la capacidad real de la gente: hay que conocer a cada uno, encargarle lo que está a su alcance, y procurar que en el futuro sea capaz de más<sup>106</sup>. Se trata de apostar en la práctica por la idea de que estamos *descompensados* hacia fuera, es decir, que la apertura humana significa que estamos hechos más para dar que para recibir<sup>107</sup>, más para el trabajo que para disfrutar placeres<sup>108</sup>.

Otra labor permanente es la de verificar los avances, acogiendo las “desviaciones” que mejoran los resultados y corrigiendo las que los empobrecen. La presencia de quien gobierna, sin ser gravosa, debe ser permanente y atenta, para que se vaya construyendo la realidad prevista.

En todo el recorrido se deben tener en cuenta los suministros, y la adecuada carga de los pesos. La vigilancia y la supervisión son medios para mantener y potenciar la estructuración de las actividades, no para oprimir a los participantes.

A quien gobierna le corresponde promover alternativas que no hagan imposibles las demás, o sea, integrar los elementos válidos de las distintas opiniones. Ejercitar la capacidad de síntesis de la que se ha venido tratando, implica entrecruzar elementos de distintas propuestas que permitan mejorar el proyecto que se tiene entre manos<sup>109</sup>.

<sup>105</sup> *Quién es el hombre*, OC-A, X, 209.

<sup>106</sup> Cfr. *Acción directiva*, 446.

<sup>107</sup> Cfr. *Fil. y econ.*, 322-324, en polémica con el comunismo, el socialismo y el liberalismo capitalista cuando consideran que nuestra identidad está más en el pedir y recibir que en el dar. En el texto paralelo de “Coexistencia, libertad y esperanza”, 118, Polo toca el extremo de la esperanza en su propuesta antropológica: la insaciabilidad del deseo humano hace plantearse el término de su capacidad de ofrecimiento.

<sup>108</sup> *Fil. y econ.*, 352.

<sup>109</sup> Cfr. *Acción directiva*, 442, 447.

Puede decirse que todos estos aspectos del mando son conjugaciones de los pasajes citados anteriormente sobre el riesgo y la capacidad de convocatoria (par. 8) y sobre el realismo del optimista (par. 5).

Se genera así el indispensable clima de confianza que requieren todas las redes colaborativas<sup>110</sup>, y la motivación se aleja de la manipulación.

Ligado a esto también está la promoción del talento. Es lógico que las nociones del discurso sobre la iniciativa que se ha explicado en pasajes anteriores tenga un papel relevante en los principios de gobierno. La idea de liderazgo de Polo se conecta con la colegialidad, necesaria para que sean cada vez más los participantes en la toma de decisiones:

“No conviene tomar decisiones en solitario [...] Así no se puede ser líder. El líder es un sistema; es el liderazgo. El líder nunca es una persona. Nadie es suficiente él solo para dirigir de acuerdo con la virtud de la fortaleza y de acuerdo con la virtud de la templanza, pues eso no es posible”<sup>111</sup>.

Es fundamental que los trabajadores se impliquen, comprometiéndose en la generación de iniciativas: “hay que sacar a la gente del asilo”<sup>112</sup> porque el mejoramiento de las situaciones depende de todos, y no cabe aceptar que haya jubilados de la existencia<sup>113</sup>:

“el poder hay que extenderlo [...] A quienes se les da todo hecho se les insulta; el directivo que cree ser el único que tiene la idea de la empresa en la cabeza, no puede pedir mucho a los demás”<sup>114</sup>.

Potenciar a los colaboradores también se ordena a la búsqueda de buenos y nuevos mandos y de sucesores, es decir, pensar en un futuro que ya no pertenecerá a quien gobierna hoy: “Un directivo que es incapaz de rodearse de buenos colaboradores, que le puedan sustituir, no está jugando bien [...] En esa tontería incurrimos los mortales con mucha frecuencia”<sup>115</sup>.

<sup>110</sup> Cfr. *Ética*, 288-290, y *Fil. y econ.*, 379-380.

<sup>111</sup> *Fil. y econ.*, 418.

<sup>112</sup> *Fil. y econ.*, 360.

<sup>113</sup> *Fil. y econ.*, 239, “3.1. El optimismo”: Polo critica una versión reductiva del “mejor de los mundos posibles” de Leibniz, en el cual no es posible esperar, porque no tiene sentido la misión de mejorar las cosas. En ese sentido afirma que se trata de un mundo “para jubilados del existir”.

<sup>114</sup> *Acción directiva*, 434.

<sup>115</sup> *Antrop.*, 368. Véase en el par. 2 la anécdota sobre Washington la necesidad de plantar árboles.

Un tema que Polo no desarrolla y que se integraría bien con su propuesta es el de las correlaciones entre la gratificación emotiva de las relaciones armónicas, y su impacto positivo en la generación de nuevas ideas. Se trata de la relación profunda entre la base neurológica, condicionada por la química, y los estados de ánimo que favorecen el diálogo y abren la mente<sup>116</sup>.

Las tesis de Polo sobre la participación y la colaboración serían fructíferas también en el debate sobre el *onboarding*, es decir, sobre los planes para insertar a las personas en las organizaciones. Los estudios en las grandes empresas arrojan resultados llamativos sobre la duración de los ciclos de incorporación, superiores a seis meses y tan importantes como los procesos de selección. Tales estudios subrayan también que no basta un proceso “osmótico” para formar a los nuevos integrantes. Como afirman Bergami y Morandini, “hay que considerar la relación individuo-organización en una óptica de intercambio y enriquecimiento recíproco, si se pretende una relación duradera y de mutua satisfacción”<sup>117</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Obras de Leonardo Polo*

- Antropología de la acción directiva*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Eunsa, Pamplona, 2019.
- Antropología trascendental*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XV, Eunsa, Pamplona, 2015.
- Ayudar a crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Eunsa, Pamplona, 2019.
- Epistemología, creación y divinidad*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXVII, Eunsa, Pamplona, 2015, 111-119.
- Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XI, Eunsa, Pamplona, 2018.

<sup>116</sup> Cabría profundizar en la línea del trabajo de N. LÓPEZ MORATALLA, “Una lectura de la neurobiología actual desde la antropología trascendental de Leonardo Polo”, en *Studia Poliana*, 11 (2009), 21-46. En B. FREDRICKSON, “The role of positive emotions in positive psychology: the Broaden-and-Build Theory of positive emotions”, en *American Psychologist*, 56 (2001), 218-226 se explican numerosas correlaciones de este tipo.

<sup>117</sup> M. BERGAMI, G. MORANDINI, “*Onboarding*; l’arte di inserire in impresa i nuovi arrivati”, [www.ilsole24ore.com/art/onboarding-l-arte-inserire-impresa-nuovi-arrivati--AEyji2DB?refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/onboarding-l-arte-inserire-impresa-nuovi-arrivati--AEyji2DB?refresh_ce=1) [29.04.2017, cons. 20.12.2020].

- Filosofía y economía*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXV, Eunsa, Pamplona, 2015.
- Introducción a la filosofía*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XII, Eunsa, Pamplona, 2015.
- La esencia del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXIII, Eunsa, Pamplona, 2011.
- La persona humana y su crecimiento*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XIII, Eunsa, Pamplona, 2015.
- Persona y libertad*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XIX, Eunsa, Pamplona, 2017.
- Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. X, Eunsa, Pamplona, 2016.

*Otros autores*

- ALCÁZAR, MANUEL, “Introducción a la teoría general de sistemas de Juan Antonio Pérez López”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 71-100.
- ARISTÓTELES, *Analíticos posteriores*, *Política*, *Ética nicomaquea*.
- BAUMEISTER, ROY F., VOHS, KATHERINE D., OETTINGEN, Gabrielle, “Pragmatic prospection: how and why people think about the future”, en *Review of General Psychology*, 20 (2016/1), 3-16.
- BAUMEISTER, ROY F., FORGAS, JOSEPH P. (Eds.), *The Social Psychology of Living Well*, Psychology Press, New York, 2018, 163-180.
- BERGAMI, MASSIMO, MORANDIN, GABRIELE, “Onboarding; l’arte di inserire in impresa i nuovi arrivati”, [www.ilsole24ore.com/art/onboarding-l-arte-inserire-impresa-nuovi-arrivati--AEyji2DB?refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/onboarding-l-arte-inserire-impresa-nuovi-arrivati--AEyji2DB?refresh_ce=1) (cons. 20.01.2021).
- CASTILLO, GENARA, “Aportes a la noción de liderazgo desde la filosofía de Leonardo Polo”, en JUAN F. SELLÉS (Ed.), *El hombre como solucionador de problemas. Investigaciones en torno a la antropología de Leonardo Polo*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2015, 233-250.
- CASTILLO, GENARA, “Planteamiento antropológico del dinero y la inversión según Polo”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 119-131.
- CIAPPEL, CRISTIANO, *Il realismo strategico nel governo d’impresa*, v. 4, Firenze University Press, Florencia, 2005.
- COLLINS, JIM, “Introduction”, en STEPHEN COVEY, *The 7 Habits of Highly Effective People*, 2013, 1-8.

- DIENER, EDWARD, BISWAS-DIENER, ROBERT, *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*, Blackwell Publishing, Oxford, 2008.
- FERRER, URBANO, “La organización espacial y temporal de los medios: economía, cultura y ética”, en *Miscelánea Poliana. Revista de prepublicaciones del Instituto de estudios filosóficos Leonardo Polo*, 68 (2020), 2-15 [<http://www.leonardopolo.net/revista/revista.html>, cons. 20.02.2021].
- FRANQUET, M<sup>a</sup> JOSÉ, [www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos/historia](http://www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos/historia) (cons. 27.01.2021).
- FRANQUET, M<sup>a</sup> JOSÉ, “Trayectoria intelectual de Leonardo Polo”, en *Anuario Filosófico*, 29/2 (1996), 303-322.
- FREDRICKSON, BARBARA, “The role of positive emotions in positive psychology: the Broaden-and-Build Theory of positive emotions”, en *American Psychologist*, 56 (2001), 218-226.
- FUCHS, EBERHARD, FLÜGGE, GABRIELE, “Adult Neuroplasticity: More Than 40 Years of Research”, en *Neural Plasticity*, Hindawi Publishing Corporation, 2014, Article ID 541870, <http://dx.doi.org/10.1155/2014/541870>.
- JOHNSON, M., SUSKEWICZ, J., *Lead from the Future: How to Turn Visionary Thinking into Breakthrough Growth*, Harvard Business Review Press, Cambridge (MA), 2020.
- LÓPEZ MORATALLA, NATALIA, “Una lectura de la neurobiología actual desde la antropología trascendental de Leonardo Polo”, en *Studia Poliana*, 11 (2009), 21-46.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, MIGUEL A., “Organizar el tiempo humano: trabajo, política y gobierno”, en *Studia Poliana*, 22 (2020), 195-220.
- MASLOW, ABRAHAM, *Motivation and Personality*, 3<sup>a</sup> ed., Harper and Row, New York, 1987.
- MERCADO, JUAN A., “Harmonising Reason and Emotions: Common Paths from Plato to Contemporary Trends in Psychology”, en M. BOSCH (Ed.), *Desire and Human Flourishing*, Springer, 2020, 89-105.
- MERCADO, JUAN A., “How Close are Contemporary Ideas on Human Flourishing and the Classical Philosophy of Man?”, en J. A. MERCADO (Ed.), *Personal Flourishing in Organizations*, Springer, 2018, 11-35.
- MERCADO, JUAN A., “Tiempo, tarea y satisfacción. De la sindéresis a la medición de resultados”, en *Empresa y Humanismo*, 25 (2022), en prensa.
- MERCADO, JUAN A., “Conducir, acompañar o manipular: fundamentos y desafíos antropológicos del coaching en la sociedad de la tecnología”, en

- H. VELÁZQUEZ (Ed.), *El ser humano en la era tecnológica*, Centro Sociedad Tecnológica y Futuro Humano, Facultad de Humanidades, Universidad Mayor, Santiago de Chile (en prensa).
- MIYASHIRO, MARIE R., *The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success*, PuddleDancer Press, 2011.
- PAUWELS, LISA, CHALAVI, SIMA, SWINNEN, STEPHAN P., “Aging and brain plasticity”, *Aging*, 10/8 (2018), 1789-1790.
- PÉREZ LÓPEZ, JUAN A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, 4ª ed., Rialp, Madrid, 2000.
- PETERSON, CHRISTOPHER, SELIGMAN, MARTIN E. P., *Character Strengths and Virtues: a Handbook and Classification*, APA-Oxford University Press, Oxford, 2004.
- PETERSON, JORDAN B., *12 Rules for Life. An Antidote to Chaos*, Penguin Books, 2018.
- SCHARMER, OTTO, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009.
- SELIGMAN, MARTIN E. P., *Authentic Happiness: Using the new Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*, N. Bradley, London, 2003.
- SELLÉS, JUAN F., *33 virtudes humanas según Leonardo Polo*, Eunsa, Pamplona, 2020.
- SENGE, PETER, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, N.Y., 1990.
- VÉLAZ, JOSÉ I., *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1996, c. 9., “Modelo motivacional de Pérez López”, 259-279.