

AYUDAR A CRECER:

**LA FINALIDAD DE LA ACCIÓN EDUCATIVA Y DIRECTIVA
A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE LEONARDO POLO**

COLECCIÓN
INVESTIGACIONES SOBRE LEONARDO POLO

CONSEJO EDITORIAL

ROGER PALLAIS (FRANCIA)

MARK MANNION (USA)

ADAM SOLOMIEWICH (POLONIA)

URBANO FERRER (ESPAÑA)

JOHN BRANYA (KENYA)

ANA ISABEL MOSCOSO (ECUADOR)

SOCORRO FERNANDEZ (ESPAÑA)

SILVIA MARTINO (ARGENTINA)

ELENA COLOMBETI (ITALIA)

JUAN ASSIRIO (ARGENTINA)

MIGUEL ALFONSO SAIZ FERNÁNDEZ

**AYUDAR A CRECER:
LA FINALIDAD DE LA ACCIÓN EDUCATIVA Y DIRECTIVA
A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE LEONARDO POLO**



1ª edición, 2024

© Miguel Alfonso Saiz Fernández

© 2024, editorial Sindéresis

Calle Venancio Martín, 45 – 28038 Madrid, España

Rua Diogo Botelho, 1327 – 4169-004 Porto, Portugal

info@editorialsinderesis.com

www.editorialsinderesis.com

ISBN: 978-84-10120-69-3

Depósito legal: M-25449-2024

Produce: Óscar Alba Ramos

Impreso en España / Printed in Spain

Reservado todos los derechos. De acuerdo con lo dispuesto en el código Penal, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes, sin la preceptiva autorización, reproduzcan o plagien, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte.

*A Fabiola, Regina, José Pablo y Ana Sofía.
A mi papá y, en especial, a mi mamá
por su amor al estudio*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1. ANTROPOLOGÍA DE LA ACCIÓN EDUCATIVA Y DIRECTIVA.....	27
1. Acción educativa y directiva	28
1.1. Acción humana	28
1.2. Mandar y obedecer.....	34
1.3. Prudencia.....	39
1.4. Fin y medios	43
2. Antropología	44
2.1. Esencia humana	54
2.2. Acto de ser personal.....	57
2.3. Engarce entre vida añadida y vida personal	64
2.4. Ayudar a crecer	69
CAPÍTULO 2. AYUDAR A CRECER	75
1. Ayudar	78
1.1. Precariedad.....	80
1.2. Veracidad.....	82
1.3. Confianza.....	85
1.4. Amistad	88
2. Crecer	90
2.1. Técnica.....	93
2.2. Conocimiento.....	96
2.3. Virtud	97
2.4. Ética	100
2.5. Vocación.....	103
2.6. Libertad.....	107
CAPÍTULO 3. TEORÍAS DE DIRECCIÓN Y EDUCACIÓN: ¿AYUDAN A CRECER?	111
1. Teorías directivas	119
2. Teorías educativas	127

CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR Y EDUCADOR QUE AYUDAN A CRECER.....	139
1. Autoridad	141
1.1. Saber y formación continua.....	146
1.2. Bilateralidad.....	149
1.3. Ejemplaridad.....	153
1.4. Humildad	158
2. Liderazgo	162
3. Equipo.....	166
3.1. Colegialidad.....	170
3.2. Sucesores	182
4. Comunicación	185
4.1. Comunicación objetiva.....	186
4.2. Comunicación subjetiva	193
4.3. Comunicación no verbal	196
5. Fracaso.....	198
6. Creatividad e innovación.....	202
7. Inteligencia emocional.....	207
8. Ética	213
 CONCLUSIONES	 221
 BIBLIOGRAFÍA	 231
1. Bibliografía primaria.....	231
2. Bibliografía secundaria.....	232

INTRODUCCIÓN

¿Cuál debería ser la finalidad de un educador? ¿Cuál debería ser la finalidad de un director? ¿Tienen algo en común educar y dirigir? ¿Cuando alguien realiza una acción educativa, busca prioridades similares o fines parecidos a aquellos que se buscan cuando se ejerce la acción de dirigir? ¿Son acciones que tienen en común aspectos periféricos y que sus conexiones son secundarias, o son acciones que comparten aspectos centrales y que su conexión se encuentra en lo más profundo e íntimo de ambas? ¿Tiene alguna relevancia saber de antropología para ejercer la educación y la dirección de personas? ¿Cualquier corriente antropológica es indistinta para llegar a las mismas conclusiones?

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

En general, a todas las personas que trabajan se les exige que cumplan con una gran cantidad de metas y objetivos. Muchas veces estos objetivos se encuentran desglosados en tareas y actividades concretas. De manera que, las personas se enfocan en cumplir estas tareas que, a su vez, las llevarán a cumplir los esperados objetivos. Sin embargo, es frecuente que, aunque la gente conoce bien esas tareas y esos objetivos, en el fondo no conoce la finalidad de todo. Es decir, el logro de esas tareas y el logro de esos objetivos no necesariamente dan respuesta a la razón de ser de su trabajo. Este desconocimiento puede llevar a que las personas se desanimen por no encontrarle sentido a su trabajo. Conocer y entender los fines superiores es lo que hace que la gente se ilusione, es lo que le da sentido al trabajo. Tener claro el fin más alto al que se quiere llegar es necesario para poder así establecer obje-

tivos y tareas de menor nivel jerárquico que, a su vez, sirvan de medios para alcanzar dicho fin. Algunos psicólogos le llaman a esta jerarquía «interés principal» y sugieren que las metas concretas deben estar subordinadas a otras menos concretas y a su vez estas a otras hasta alcanzar tal grado de abstracción que se vuelva una meta el fin y no el medio. Las metas concretas son metas que sirven como medios para alcanzar unos fines. De forma que todo abone a conseguir una meta en una jerarquía mayor que será a su vez más abstracta, más general y más importante¹. Si esto no se tiene claro, se puede pensar que llegar temprano, contestar mails, calificar exámenes, entregar un reporte, etc. es la finalidad del trabajo. Un profesor podría pensar que su fin es enseñar una asignatura o un papá podría pensar que su fin es que sus hijos no sean groseros. Quien dirige personas podría pensar que su objetivo es tener más clientes, mejorar la calidad en la línea de producción, disminuir la rotación de personal o conseguir una reducción de costos. En ambos casos se estaría cumpliendo con buenos objetivos, pero se estaría quedando dicha labor educativa y directiva en un nivel muy bajo. Es decir, cuando se educa o se dirige se puede lograr mucho más que evitar que la gente sea grosera o que se consigan más clientes. Esto hará que la gente se pierda en su quehacer y que confundan que el fin es cumplir correctamente con estas tareas ordinarias. Los objetivos de nivel medio y bajo son medios. Son objetivos que pueden cambiar, que son flexibles, que no son indispensables, que se pueden intercambiar por otros. En cambio, los objetivos o fines superiores son ambiciosos, suelen ser más abstractos (mientras más concreto sea un objetivo más será un objetivo de nivel medio o bajo) y son la gran brújula que dirige el actuar de las personas, la que hace que no se pierda el rumbo.

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

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

² Cfr. ALTAREJOS F., Y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2004, p. 16.

El objetivo de este trabajo es argumentar que el fin, el objetivo superior, de quien educa y de quien dirige puede ser igual para ambas acciones y que conviene que sea *ayudar a crecer* a aquellos a quienes se educa o a aquellos a quienes se dirige. Llegar a la conclusión de que lo que tienen en común educar y dirigir no es lo accidental sino lo esencial, es decir, que el fin último de ambas debería ser el mismo, parece una conclusión interesante –curiosa al menos– debido a que generalmente se entienden estas dos acciones como trabajos muy distintos, al grado, incluso, de que generalmente se piensa que la educación es un trabajo más filantrópico mientras que la dirección es un trabajo más lucrativo. A primera vista se puede decir que la dirección y la educación son actividades distintas y que se desarrollan en ámbitos distintos, es decir, que no sólo son distintas en cuanto a la actividad misma, sino que también lo son en cuanto al espacio físico donde se ejercen. La dirección suele tener una connotación jerárquica, dentro de una empresa, para lograr objetivos económicos; mientras que la educación se relaciona con el proceso enseñanza-aprendizaje, dentro de una familia o una institución educativa. Sin embargo, a lo largo del presente trabajo, se podrá ver que ambas acciones tienen muchos elementos en común y que incluso se desarrollan en los mismos espacios, es decir, que en la empresa se educa y se dirige, y que en la familia se educa y se dirige: “De hecho, el mundo empresarial puede llegar a ser un verdadero mundo universitario... los directivos tienen una de sus grandes responsabilidades en este desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo”³. No parece, al menos de entrada, que tenga nada en común educar a un hijo y sacar adelante una empresa que cotiza en distintos mercados bursátiles del mundo. Es más, prueba fiel de eso es que cada vez que uno de estos directivos está por atravesar la puerta de su casa, al haber terminado su jornada laboral, seguramente intenta hacer caso a las recomendaciones habituales de “dejar a un lado el trabajo” para no llevar los problemas del trabajo a la casa. Y efectivamente, dicha recomendación es extraordinaria, pero el hecho de no llevar los problemas del trabajo a la casa no significa que, una vez que atraviere esa puerta, deba modificar su finalidad profesional a la hora de ejercer su paternidad.

Puede parecer extraño pensar que la finalidad de un padre o una madre de familia cuando educa a sus hijos sea la misma que la que puede tener el director de una transnacional con sus empleados. O que la finalidad de un profesor con sus alumnos es idéntica a la finalidad que busca el presidente

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

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

Es importante aclarar que, aunque el fin es el mismo para ambas acciones, cada acción cuenta con una infinidad de medios distintos, de reglas del juego diversas y de una literatura e investigación abundantísima que enseña las mejores prácticas para ejercer con éxito cada una de estas acciones. Es decir, a fin de cuentas, se requiere de un estudio profundo y un *expertise* muy particular cuando una persona educa a sus hijos, cuando da clases a sus alumnos, cuando toma decisiones en la empresa, cuando lidera un equipo de trabajo, o cuando gobierna un país. Esta tesis sugiere que en todos los casos se buscará el mismo fin, pero también es necesario apuntar que cada acción contará con sus muy distintas particularidades y formas de ejercer óptimamente dicha labor. En ese sentido, esta tesis no pretende abordar las particularidades de estos dos ámbitos (educación y dirección); ni de proponer nuevos modelos, metodologías o estrategias de mejora para dichos ámbitos. Es decir, esta tesis sólo se enfoca en argumentar que el fin de ambos tipos de acciones son iguales y ofrecer recomendaciones sobre cómo se puede alcanzar de mejor forma dicho fin aún en ámbitos tan distintos. Cuando se tiene claro el fin superior es conveniente alinear los objetivos secundarios a dicho fin, de manera que todo vaya encaminado a conseguir lo que se busca. Así, por ejemplo, un profesor que tiene como fin conseguir un alto nivel académico en sus alumnos hará que dicho nivel académico esté alineado al crecimiento de la persona de cada alumno. De for-

ma que no será un mejor nivel académico sin más, ni se mejorará el nivel académico sin importar las implicaciones que esto conlleve, sino que la mejora académica, que es fundamental en un colegio, siempre estará al servicio del crecimiento de los alumnos. En el caso de una empresa, por ejemplo, el director deberá conseguir que el negocio tenga más clientes. Sin embargo, al tener claro el fin superior, hará lo posible para que la obtención de más clientes no se cumpla a expensas de tratar mal a la gente, de tomar decisiones poco éticas, o de generar políticas que vayan en contra del crecimiento de la gente. Al contrario, buscará que la mejora en la rentabilidad ayude a tener mejores condiciones para poder ayudar de mejor forma a las personas.

También se debe aclarar que el hecho de que en este trabajo interdisciplinar entre ambas acciones –educar y dirigir– se pueda concluir que comparten un mismo fin, no significa necesariamente que toda actividad que se relacione con personas debe tener como fin ayudar a crecer. Es decir, el de médico, el policía o el abogado, entre otros, a pesar de ser trabajos relacionados con personas, su finalidad no necesariamente es ayudar a crecer a los demás. Cada profesión puede tener finalidades distintas y pensar sobre ello no es materia de este trabajo. Sin embargo, lo que aquí se quiere decir (sin por eso excluir a otras acciones humanas que también podrían compartir esta finalidad) es que la acción de dirigir personas y la acción de educar personas sí comparten un mismo fin y el de ambas es ayudar a crecer. Así mismo, este trabajo no pretende reducir, simplificar ni mucho menos limitar *el juego*, las posibilidades infinitas de *jugar* y con ello crecer en libertad en la manera en que se puede educar y dirigir. El hecho de que el fin sea igual, no significa que la actividad en sí sea igual ni que la forma de ejercerlas deba ser igual para todos. Al contrario, es evidente que, por un lado, las metodologías, las prácticas, las normativas, etc. en una institución educativa son muy distintas a las que se utilizan en una empresa. Por otro, que incluso entre una escuela y otra o entre una empresa y otra hay muchas diferencias. Y, más aún, es prioritario respetar y promover el hecho de que, entre un papá y otro, entre un profesor y otro, o entre un director y otro existen formas únicas y distintas de ejercer la educación y la dirección. Si la persona humana es única e irrepetible, su forma de educar y dirigir será también así. Sin embargo, el hecho de que exista un infinito número de formas y estilos, no significa que no pueda existir un mismo puerto al que se desee llegar.

Hablar de educación y de dirección es hablar de una acción fundamentalmente humana y, por tanto, se hace indispensable hablar de personas, de

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

Se verá que ambas acciones son nuclearmente similares debido a que tienen el mismo agente común: la *persona* humana. En este sentido, las empresas, por su enfoque más productivo y económico a diferencia de las instituciones educativas, tienen un mayor reto de no perder de vista este aspecto esencial. Como recuerda Carlos Llano: “la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo dibujado al margen de quienes deben emprenderla, no es el producto de una administración científica universalmente válida. La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responden al meollo existencial de sus hombres”⁴. Para entender a fondo cualquier empresa, institución u organización social humana, es necesario revisar el concepto de persona que se tiene, es decir, en toda acción humana se tiene un concepto de quién “soy yo” y quién es “el otro” y en función de dichas conclusiones se toman unas u otras decisiones. El problema radica –como advierte Polo– en que lamentablemente muchas veces este concepto antropológico no se tiene de manera consciente, o la gente no se ha detenido a pensarlo con seriedad, y

⁴ LLANO, C., “La persona humana en la empresa de fin de siglo”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1996, p. 8.

por ello las consecuencias son desastrosas: “Estamos haciendo una sociedad sin saber quiénes somos y, por tanto, estamos haciendo una sociedad sin saber para quién. Pretender dirigir la historia con esa ignorancia es un disparate”⁵.

En el caso de la actividad educativa, ya sea de un padre de familia o de un educador, lo primero que afectará a su acción será la idea antropológica que tenga de la persona a educar. Si, por ejemplo, la idea que se tiene del educando es que le corresponde a él decidir por completo el destino de su vida, se pensará que exigirle cualquier cosa será una forma de coartarle su libertad. Por lo tanto, se aceptará la decisión de no inculcarle ninguna religión, de no transmitirle ninguna costumbre familiar, de no obligarlo a comer cierto tipo de comida, o de no estar en un colegio que no le gusta, porque todo esto sería contrario al concepto de persona y libertad que se tiene y, por lo tanto, serían acciones incongruentes al tipo de educación que se ha decidido dar al hijo. En la dirección de empresas sucede algo semejante. En efecto, una vez entendido quién es el otro, así será guiada la acción directiva. En este caso, por ejemplo, si la idea que se tiene del empleado es la de alguien cuya función es trabajar lo más que pueda al menor costo para generar la mayor riqueza posible para la empresa, el patrón no se preocupará por sus prestaciones, condiciones de trabajo ni por sus aspiraciones personales y profesionales. El enfoque de su acción estará orientado a realizar todo lo posible para que el trabajador produzca más con menos, y así se desprenderán consecuencias de capacitación y formación, tipo de mando, uso de las utilidades generadas, ambiente de trabajo, perfil de contratación del personal, etc.

Como se ve claramente, “según se entienda al hombre, así se entenderá su obrar”⁶. Esto pone de manifiesto la importancia de tener una sólida concepción antropológica antes de emprender cualquier proyecto humano. El pensamiento y los descubrimientos de Leonardo Polo se encuentran principalmente en el ámbito de la antropología. Pero derivadamente, Polo hizo extraordinarias intervenciones en el campo de la educación, de la economía, de la empresa y de la acción directiva. Por lo tanto, se puede ver que las sugerencias que él ofrece sobre lo que debe ser la acción educativa y la acción directiva cuentan con el mismo fundamento antropológico. Esto asegura una base sumamente sólida y congruente, ya que ambas acciones están pensadas a la luz del servicio que ambas prestan a la persona humana.

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

⁶ ALTAREJOS, F., y NAVAL, C., *Filosofía de la educación*, p. 24.

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

Como la base antropológica a partir de la cual se desarrolla esta tesis es con la propuesta por Leonardo Polo, se hace necesario hablar de una *antropología trascendental*. Sin embargo, aunque de fondo siempre estará esa importancia de la persona humana y sus crecimientos irrestrictos de cara a Dios, no se hará constantemente mención de ello. Se hablará un poco sobre esto en los primeros dos capítulos, pero prácticamente todo el tiempo se estará haciendo referencia de la persona humana desde la sindéresis hacia abajo. Es decir, sobre la esencia de la persona humana y su crecimiento. Aclarar esto es importante, porque quien educa y dirige, y tiene como finalidad ayudar a los demás a crecer, debe tener claro el fin último, lo que la persona humana está llamada a ser, debe tener esos horizontes trascendentales de la persona. Sin embargo, su actuar profesional se queda, principalmente, en niveles inferiores, a nivel de la esencia humana. Para ayudar a que los trascendentales de la persona crezcan de cara a su Creador, se requiere de una intimidad personal que quizá solo la verdadera amistad puede lograr. Y sería muy pretencioso pensar que quien educa y dirige conse-

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

guirá llegar a ese grado de amistad e intimidad con toda la gente a la que dirige o educa. Eso, sin embargo, no significa que quien educa y dirige no deba crecer en amistad con la gente y a que sólo en la medida en que sea mejor amigo podrá ayudar más.

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

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

⁸ *Ibid.*, p. 48.

⁹ *Ibid.*, p. 49.

La tesis se desarrollará desde un enfoque *sistémico* y no analítico, para seguir la recomendación de Juan Fernando Sellés: “enfocar la investigación de las distintas dimensiones humanas aunándolas es un acierto, porque éstas son sistémicas. De modo que es más pertinente un estudio reunitivo de las diversas facetas humanas que otro analítico”¹⁰. Así mismo, la investigación será acotada al planteamiento antropológico de Leonardo Polo. Es decir, la antropología trascendental, descubierta por él será la guía mediante la cual se apoye la idea de *ayudar a crecer*. Dicho de otra forma, el tipo y razón de *ayuda* y de *crecimiento* se basa en la forma en la que la *persona* humana, el *ser personal* está llamado a crecer. Se buscará en su pensamiento el engarce entre su antropología, su concepto de acción directiva y su concepto de acción educativa. En cuanto al concepto de acción educativa se utilizará, por fines prácticos, la educación que ejercen los padres de familia como sinónimo de la que ejercen los profesores –sin olvidar que los padres son los primeros y principales responsables de la educación de sus hijos–. Y en cuanto al concepto de acción directiva se usará indistintamente del tipo de institución –pública o privada– y el tipo de cargo que se ejerza –siempre y cuando haya una acción de mando hacia otros–.

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

Con respecto al primer objetivo se eligió, como bibliografía primaria, la obra de Polo. Especialmente se usaron las obras de Polo que tuvieran una

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

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

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

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

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

La tesis se encuentra organizada en cuatro capítulos. El orden de los capítulos está pensado para ir resolviendo el siguiente recorrido intelectual: 1) Establecer la base antropológica de Polo para poder justificar que la finalidad de la educación y la dirección es ayudar a crecer. 2) Explicar qué significa ayudar a crecer. Es decir, cómo es la ayuda que se debe ofrecer y cuál es el tipo de crecimiento que debe tener el ser humano. 3) Ayudar con criterios generales para evaluar y analizar distintas teorías educativas y directivas en función de su contribución al crecimiento de los demás. 4) Sugerir una lista de características que se ven convenientes que tenga quien educa y dirige.

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

Por lo anterior, el principal objetivo en este primer capítulo es argumentar que ambas acciones –educar y dirigir– son acciones humanas cuya principal finalidad debe ser ayudar a los demás a crecer. Y que dicho crecimiento, aunque principalmente se dé a nivel de la *esencia*, siempre tome en cuenta su engarce con el *acto de ser personal* y su particular e irrepetible llamado a crecer. La educación y la dirección, así como cualquier otro tema práctico, se engarza, en primer lugar, con las distintas manifestaciones humanas pertenecientes a la *esencia* humana. Y, en segundo lugar, se vincula con las dimensiones de la intimidad personal, es decir, con el *acto de ser humano*¹². De manera que, lo que se puede dejar claramente asentado es que las acciones prácticas –en este caso educar y dirigir– pertenecen directamente a la *esencia* del hombre. Sin embargo, como lo más íntimo del hombre y jerárquicamente más importante es su *acto de ser personal*, su

¹² Cfr. *Ibid.*, pp. 263 y 264.

esencia y sus manifestaciones prácticas deben estar siempre subordinadas al servicio de su *persona*. En otras palabras, el fin es la *persona* humana, quien tiene, además, una vocación única. A partir de ahí, su *naturaleza* y sus manifestaciones *esenciales* deben *crecer*, es decir, perfeccionarse en función de ella.

Por esta razón, la presente tesis mira a la *esencia* humana desde la cual cabe describir con precisión las acciones de educar y dirigir. Desde ahí se examina su desarrollo y evalúa sus distintas manifestaciones sin perder de vista el núcleo de la persona humana –*acto de ser*–. De hecho, para las personas que ejercen alguna de estas actividades y a quienes les podría interesar profundizar en estos temas, deberán considerar en todo momento de su quehacer ordinario, esta jerarquía antropológica. Es decir, primero deberán entender al otro como quien es: una persona humana, una novedad absoluta, un proyecto irrepetible; para después realizar acciones prácticas que le ayuden a *crecer* y a perfeccionarse en consecuencia.

En el *Segundo Capítulo* se argumentará que la finalidad de la educación y la dirección debe ser *ayudar a crecer* a los demás y se explicará cómo debe ser dicha *ayuda* y cómo es el *crecimiento* que necesitan las personas. Por lo tanto, se buscará justificar que todos los recursos, todas las estrategias y todos los medios con los que cuente tanto un director como un educador deberán tener como fin ayudar a crecer a los demás. “Quizá la mejor definición de la educación sea –escribe Polo– la que dio uno de los grandes pedagogos españoles, Tomás Alvira: educar es *ayudar a crecer*”¹³. En estas palabras, *ayudar a crecer*, se resume una extraordinaria explicación que Tomás Alvira dedica en su libro *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?*, para argumentar lo que debe ser el proceso educativo de éstos. Por otra parte, como dice Boada en el prólogo del libro *Dirigir es educar*, “el buen directivo, no solo es un director de las operaciones de su empresa, en el estricto significado de la palabra, es sobre todo un maestro de las personas de la organización, en el sentido más noble de esta sabia y antigua profesión”¹⁴.

El pensamiento de Polo ayudará a justificar la relación que tiene la educación y la dirección con el fin de la persona, es decir, con el tipo de crecimiento al que está llamada a tener. Por lo tanto, este capítulo abarcará algunos aspectos que son fundamentales para que la persona humana se perfeccione, de manera que, si el educador tiene claro tanto el fin como los

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

¹⁴ GÓMEZ-LLERA Y PIN, G., *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, Madrid, McGraw-Hill, 1993, prólogo, p. IX.

medios, su tarea será, si no más fácil, al menos más clara y podrá evaluarse con más precisión.

El *Tercer Capítulo* tendrá por objetivo sugerir algunos criterios generales que ayuden, a directores y a educadores, a la toma de decisiones relacionada con el discernimiento de una oferta de teorías educativas que hoy en día es amplísima. Es decir, hoy en día el mercado se encuentra inundado de teorías, ideas, programas, certificaciones, productos, modelos, etc. sobre educación y dirección. Cada una de estas ofertas aseguran ser la mejor opción para educar y dirigir mejor. Sin embargo, es evidente que no todas pueden ser la mejor. O, mejor dicho, la pregunta sería ¿mejor para qué? Por lo tanto, es necesario evaluar la gran cantidad de teorías educativas y directivas que hay, en función de la ayuda que ofrecen a los demás para crecer. Es decir, si no se ve con claridad el fin que se busca, será imposible descubrir qué medio es ideal para conseguirlo. De manera que, si lo que se desea es ayudar a crecer a los demás, deberá ser este fin el centro mediante el cual se analicen las distintas propuestas. Por lo tanto, el tipo de crítica que se buscará está relacionada con hacer reflexionar al lector acerca de la importancia de ajustar los medios a los fines. Porque si no se tiene claro el fin que se busca para educar y dirigir será imposible encontrar la teoría que más convenga. Dicho de otra manera, si se tiene claro que la finalidad de educar y dirigir es ayudar a los demás a crecer, se deben considerar como mejores opciones aquellas teorías que más faciliten este objetivo. De manera que, por mucho que una teoría esté de moda, la tenga la competencia, ofrezca beneficios en múltiples campos, etc. si a fin de cuentas no favorece el crecimiento de los demás, esa teoría debe ser rechazada.

En este capítulo también se tratará el tema de los *incentivos*. Los incentivos suelen ser la piedra angular que alienta, desalienta o modifica los actos humanos. De manera que, si se conoce cómo actúa el ser humano, es más fácil generar incentivos que lo motiven o desmotiven para actuar de determinada manera. En esta tesis sólo se ha abordado la antropología como ciencia para conocer al hombre. Sin embargo, especialmente en cuestión de los incentivos, sería muy útil saber de otras ciencias como psicología, neurología, pedagogía, sociología, etc. Es decir, mientras más se sepa cómo actúa el ser humano, cuáles son sus intereses, cómo se motiva, cuáles son sus temores, cómo funciona el cerebro o cómo condicionan las hormonas –el cortisol como resultado del estrés, por ejemplo– en el desempeño ordinario de las personas, etc. mejores incentivos se pueden crear. Aunque evidentemente la antropología es la base de todas esas otras ciencias, la antropología no se enfoca en encontrar soluciones prácticas con el mismo ímpetu que las demás ciencias lo hacen. Por lo que echar mano de otras

disciplinas es muy conveniente para quien dirige y educa. Dicho lo anterior, el centro de este capítulo será ayudar a la toma de decisiones en función de la siguiente lógica: a) Conocer quién es el hombre y cuál es su fin. b) Conocer cómo se puede lograr su crecimiento y en qué orden –*naturaleza, esencia, acto de ser*–. c) Analizar cualquier teoría para encontrar en dónde están puestos los incentivos y así poder descubrir si: dichos incentivos son congruentes con el tipo de crecimiento que se busca y con la forma y orden en la que el ser humano crece.

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

Se argumentará que no se puede hacer que el otro crezca si uno no cuenta con cualidades medianamente desarrolladas para lograr dicho objetivo. Así mismo, se planteará que el trabajo educativo y directivo, si quiere obtener mejores resultados, deberá ser colaborativo, es decir no educa ni dirige uno solo, un yo individual, sino que solo podrá hacerse eficazmente en equipo. En este sentido, se mostrará que la mejor forma para poder realizar esto es mediante la colegialidad basada en la autoridad, es decir, que educar y dirigir no deberán ser acciones individuales ni realizadas unilateralmente, sino que la colegialidad basada en la autoridad será la mejor forma para desempeñarlas. Polo asegura que no es conveniente dejar solo al director en la cúspide de la organización. Insiste en que la mejor forma de gobierno es la colegiada, porque el enriquecimiento de distintos puntos de vista o el conocimiento de distintos aspectos del problema son necesarios para tomar la mejor decisión posible. Por otro lado, se hará énfasis en que el liderazgo del educador y del director deberá estar reconocido por su *autoridad* y no por su *potestad*. En otras palabras, lo que se requiere es gente que su poder sea fruto del reconocimiento de los demás por su saber y no sólo por el cargo que ocupa. En el caso de la familia, se argumentará que la mejor forma de educar a los hijos es con la colaboración mutua del padre y la madre. Por esa razón, el matrimonio, la entrega amorosa de los esposos y su diálogo comprensivo es el ámbito en el que los acuerdos educativos entre ellos son eficaces. También se verá la importancia que tiene la comunicación y la

ética como medios para ser ejemplo y transmitir la verdad, generar confianza, y crecer en amistad con los demás; aspectos centrales para que los demás se dejen ayudar.

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

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

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

pensación, de evaluación del desempeño, de planeación estratégica, de definición de objetivos, de sistemas administrativos, de certificaciones de calidad, de modelos de gestión y dirección, etc. Por lo tanto, poder contribuir con algunas ideas para ayudar en esta toma de decisiones se vio que podría ser agradecido por los lectores.

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

* * *

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

En primer lugar a Dios. Sin duda fue Él quien quiso que pudiera llegar a la Universidad de Navarra a estudiar este programa y acomodó todo para que sucediera. Yo sólo hice mi parte: *acepté sus dones*.

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

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

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

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

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